Frances Haugen

La VERDAD sobre FACEBOOK

Por qué denuncié sus malas prácticas y por qué la red social más grande del mundo es tan peligrosa

Traducción de Verónica Pacheco

DEUSTO

He hecho todo lo posible para contar esta historia con la mayor precisión y veracidad posible: es fiel a lo que creo que sucedió. He cambiado algunos nombres y algunas descripciones para proteger la privacidad de los demás, y he reconstruido los diálogos según mis recuerdos y reordenado o combinado la secuencia de algunos eventos. Otros que estaban presentes pueden recordar las cosas de manera diferente, pero esto es lo que recuerdo.

Este libro recuerda mi experiencia denunciando y solo mía. Cualquier discusión sobre la logística de la denuncia de irregularidades no debe interpretarse como instrucciones para el proceso de denuncia de irregularidades. Reconozco que fui parte de un momento en la historia y estoy tratando de ayudar a otros a comprender este momento y el contexto que lo rodea. No soy abogado y este libro no sustituye de ninguna manera el asesoramiento de un abogado competente admitido para ejercer en su jurisdicción. Si intenta denunciar irregularidades corporativas, su éxito o fracaso final será el resultado de sus propios esfuerzos, su situación particular y otras innumerables circunstancias más allá de mi conocimiento y control.

Las opiniones expresadas en esta publicación pertenecen al autor y no reflejan necesariamente las políticas o posiciones oficiales de Facebook, Google, Yelp o Pinterest.

Copyright © 2023 por Frances Haugen

Hachette Book Group apoya el derecho a la libertad de expresión y el valor de los derechos de autor. El propósito de los derechos de autor es alentar a los escritores y artistas a producir obras creativas que enriquezcan nuestra cultura.

El escaneo, carga y distribución de este libro sin permiso es un robo de la propiedad intelectual del autor. Si desea obtener permiso para usar material del libro (que no sea con fines de revisión), comuníquese con el permiso s@hbgusa.com . Gracias por su apoyo a los derechos de autor.

Little, Brown y Compañía
Grupo de libros de Hachette
1290 Avenida de las Américas, Nueva York, NY 10104

littlebrown.com
twitter.com/littlebrown
facebook.com/littlebrownandcompany

Primera edición de ebook: junio de 2023

Little, Brown and Company es una división de Hachette Book Group, Inc. El nombre y el logotipo de Little, Brown son marcas comerciales de Hachette Book Group, Inc.

El editor no es responsable de los sitios web (o su contenido) que no sean propiedad del editor.

La Oficina de oradores de Hachette ofrece una amplia gama de autores para eventos de oradores. Para obtener más información, visite hachettespeakersbureau.com o envíe un correo electrónico a hachettespeakers@hbgusa.com .

Los libros de Little, Brown and Company se pueden comprar a granel para uso comercial, educativo o promocional. Para obtener más información, comuníquese con su librero local o con el Departamento de Mercados Especiales de Hachette Book Group en special.markets@hbgusa.com .

ISBN 978-0-316-47542-6

E3-20230407-JV-NF-ORI

Contenido

Cubierta

Página del título

Derechos de autor

Dedicatoria

1. Estado de la Unión
2. Cuando era joven en Iowa
3. Olin: Mi primera puesta en marcha
4. El complejo de Google
5. Silicon Valley
6. Veritas
7. Tan cerca
8. Navegación con números
9. Expresiones de duda
10. Escape de San Francisco
11. Una amenaza descentralizada
12. Hora de ir
13. Extracción
14. Salir del armario
15. Hacia adelante y hacia arriba

Agradecimientos

Descubrir más

Sobre la autora

Este libro está dedicado a usted, el lector. Con cada página que pasa, amplía la comunidad de personas que pueden ayudar a construir el futuro más brillante de las redes sociales que todos necesitamos y merecemos. El camino a seguir es más que miedo y desesperación. Este es solo el comienzo de una conversación que cambiará el mundo.

Explore obsequios de libros, adelantos, ofertas y más.

Toque aquí para obtener más información.

LITTLE, BROWN AND COMPANY

CAPÍTULO 1

Estado de la unión

El ejercicio del poder está determinado por miles de interacciones entre el mundo de los poderosos y el de los impotentes, tanto más cuanto que estos mundos nunca están divididos por una línea nítida: cada uno tiene una pequeña parte de sí mismo en ambos. .

—Vaclav Havel,*Disturbando la paz*

"No te preocupes", dijo el chico, mirándome mientras subíamos en el ascensor en el Capitolio de los Estados Unidos. "He estado haciendo esto por un tiempo e incluso tengo mariposas a veces". Sus palabras me sacaron de mi respiración controlada, un ejercicio calmante que descubrí que me ayuda a centrarme cuando me siento ansioso. Desde el momento en que salimos de la Casa Blanca y abordamos el transbordador que nos llevó al Capitolio, sentí como si hubiera subido a una escalera mecánica de ansiedad que aumentaba constantemente y no sabía cómo bajar. Era el 1 de marzo de 2022, la noche del primer discurso sobre el estado de la Unión del presidente Joe Biden. Solo cinco días antes, Rusia había invadido Ucrania. Se me ocurrió que el discurso llamaría aún más la atención de lo habitual, ya que la gente se preguntaba si Biden podría declarar la guerra a Rusia. Mi corazón estaba acelerado.

Miré al chico, Joshua Davis. Llevaba un elegante traje azul oscuro, una corbata azul zafiro y el pelo rubio con raya a un lado. El niño de trece años con anteojos emanaba el aplomo de un embajador experimentado. Que, en cierto modo, lo era. Diagnosticado con diabetes cuando era un bebé, cuando Joshua estaba en el jardín de infantes se había convertido en una especie de portavoz nacional en nombre de las personas con la enfermedad. Recientemente había pedido a las compañías farmacéuticas que hicieran que la insulina fuera asequible para todos los que la necesitaban. Joshua estaba claramente cómodo en el centro de atención, y era claramente perceptivo, ya que podía ver que definitivamente yo no estaba a gusto.

Entré en lo que se convirtió en el centro de atención solo seis meses antes, denunciando en Facebook de una manera muy pública y testificando ante el Congreso y en otros lugares sobre las muchas rutas por las cuales la plataforma se había convertido en una fuente de desinformación y una bujía para la violencia política. La empresa sabía que estaba sucediendo, pero priorizaron las ganancias sobre la seguridad pública.

No se me pasó por alto la ironía de que ahora me estaba tranquilizando un estudiante de secundaria de un tercio de mi edad. Tuve un destello de un pensamiento de cuán diferentes éramos: Joshua había hablado ante la Asamblea General de Virginia a la edad de cuatro años, instándolos a aprobar un proyecto de ley que hiciera que las escuelas fueran más seguras para los niños con diabetes tipo 1. Cuando tenía cuatro años, estaba construyendo cajas de madera que solo una madre podría amar, con sierras y martillos reales en mi preescolar Montessori. Hasta seis meses antes, cuando revelé mi identidad en 60 Minutos, había pasado toda mi vida evitando ser el centro de atención, hasta el punto de haberme fugado a una playa de Zanzíbar para casarme por primera vez. En los más de quince años desde la universidad, tal vez he tenido dos fiestas de cumpleaños. Mi mente está programada para pensar en términos de datos y hojas de cálculo y, según mi cálculo aproximado,

Estábamos entre un puñado de personas esa noche que habían sido invitadas como invitados de la Primera Dama. Ser invitado a sentarnos en el palco de la Primera Dama significaba que el presidente de los Estados Unidos nos citaría a cada uno de nosotros en su discurso, humanizando los símbolos de su agenda. Me habían invitado porque era “el denunciante de Facebook”. Había extraído 22.000 páginas de documentos del interior de la empresa de redes sociales donde había trabajado en el equipo de Desinformación Cívica y luego en Contraespionaje. No solo trabajé para asegurar que todos los hechos técnicos y terribles en esos documentos llegaran a la esfera pública, sino que para el momento del Estado de la Unión, había pasado meses en el camino para asegurarme de que el público entendiera lo que ellos decían. realmente quería decir

Había superado mis apariciones públicas hasta el momento, incluido un debut en 60 Minutos y testificar ante una serie de comités parlamentarios y del Congreso de todo el mundo, centrándome en la presentación de la esencia de los documentos. Me aferré a la presunción para aliviar la ansiedad de que yo era, como me dijo un

amigo, "solo un conducto para los documentos". Mi propósito era proporcionar claridad y contexto; mi presencia física fue incidental a eso. No se trataba de mí, se trataba de la información que el mundo necesitaba saber. Este Estado de la Unión, sin embargo, se sintió diferente. Para esta aparición, mi propósito más o menos era estar ahí. Para ser mirado. Cuando el presidente de los Estados Unidos me diera la señal, debía pararme ante la nación, ante el mundo, y simplemente ser visto.

Despojado de mi mantra protector, mi corazón estaba acelerado. “Gracias, es tan amable”, le dije a Joshua mientras salíamos a los pasillos revestidos de mármol del Capitolio y nos dirigíamos hacia el balcón de la Cámara de Representantes.

Había comenzado este viaje el año anterior, cuando presenté lo que creía que eran documentos de interés público inmediato e inmenso a la Comisión de Bolsa y Valores como parte de una denuncia de denunciantes. En mi queja, detallé las innumerables formas en que Facebook, una y otra vez, engañó: una y otra vez no advirtió al público sobre problemas tan diversos y tan graves como las amenazas a la seguridad nacional e internacional, los algoritmos de Facebook que impulsan las plataformas de los partidos políticos, y el hecho de que Facebook había estado dañando a sabiendas la salud y el bienestar de niños tan pequeños como de diez años, todo por el bien de las ganancias. La denuncia, fundamentada en la prueba documental,

Facebook se ha estado saliendo con la suya porque se ejecuta en un software cerrado en centros de datos aislados fuera del alcance del público. Facebook se dio cuenta desde el principio de que, debido a que su software estaba cerrado, la empresa tenía ventaja para controlar y dar forma a la narrativa que rodeaba estos y muchos otros problemas que creaba. Si no hubiera una conciencia externa de los problemas, si no hubiera una conciencia de la verdad, entonces no habría presiones externas para enfrentar esos problemas. El software es diferente de los productos físicos porque el usuario puede ver sus resultados solo en una pantalla. No podemos ver la gran maraña de algoritmos que producen ese resultado, incluso si esos algoritmos imponen un costo abrumador e incalculable, como influir injustamente en las elecciones nacionales, derrocar gobiernos, fomentar el genocidio,

Una de las preguntas que a menudo me hacían después de salir a bolsa era: "¿Por qué hay tan pocos denunciantes en otras empresas de tecnología, como, por ejemplo, Apple?". Mi respuesta: Apple carece

del incentivo o la capacidad para mentirle al público sobre las dimensiones más significativas de su negocio. En el caso de productos físicos como un teléfono o una computadora portátil de Apple, cualquiera puede examinar los insumos físicos (como metales u otros recursos naturales) y preguntar de dónde provienen y las condiciones de su minería, o monitorear los productos físicos y la contaminación generada para comprender los daños sociales que genera. la empresa se externaliza. Los científicos pueden colocar sensores fuera de una fábrica de Apple y monitorear los contaminantes que pueden salir al cielo o fluir hacia los ríos y océanos. Las personas pueden desarmar y desarman los productos de Apple a las pocas horas de su lanzamiento y publicar videos de YouTube que confirmen los puntos de referencia que Apple ha promovido, o verificar que las partes que Apple afirma que están allí, de hecho están allí. Apple sabe que si mienten al público, serán atrapados y rápidamente.

Facebook, por otro lado, proporcionó una red social que presentó un producto diferente a cada usuario en el mundo. Nosotros, y por nosotros me refiero a padres, niños, votantes, legisladores, empresas, consumidores, terroristas, traficantes sexuales, todos, estábamos limitados por nuestras propias experiencias individuales al tratar de evaluar ¿Qué es Facebook exactamente? No teníamos forma de saber cuán representativa, cuán generalizada o no, la experiencia del usuario y los daños que cada uno de nosotros encontró. Como resultado, no importaba si los activistas se presentaban e informaban que Facebook estaba permitiendo la explotación infantil, el reclutamiento de terroristas, un movimiento neonazi y violencia étnica diseñada y ejecutada para ser transmitida en las redes sociales, o desatando algoritmos que crearon trastornos alimentarios. o suicidios motivados. Facebook simplemente se desviaría con versiones del mismo tema de conversación: “Lo que estás viendo es anecdótico, una anomalía. El problema que encontraste no es representativo de lo que es Facebook”.

A Facebook también le encantaba recordarnos que el "mundo" personalizado que veíamos en nuestra sección de noticias estaba fuertemente determinado por nuestras propias elecciones y acciones. Afirmaron que nuestra experiencia en Facebook estaba compuesta principalmente por contenido de nuestros propios amigos y familiares, asociados, con quienes eliges conectarte en la plataforma, las páginas que eliges seguir y los grupos a los que eliges unirte. “Mira hacia dónde apuntas con el dedo”, parecía estar diciendo Nick Clegg en su

editorial de 2021 “Tú y el algoritmo: se necesitan dos para el tango”. Clegg, un inteligente ex miembro del Parlamento del Reino Unido, transfirió con encanto la responsabilidad de la empresa a los usuarios de todo el mundo, que no tenían forma de saber cuánto los manipulaba y usaba Facebook. Era el tipo de desvío refinado que a Clegg le pagaron generosamente para que presentara con el fin de desviar la realidad de que Facebook estaba llenando progresivamente su sección de noticias con contenido que nunca pidió, cada vez más cada año, para satisfacer la insaciable necesidad de sus accionistas de beneficios cada vez mayores. La noción de que “Facebook es para el contenido de mi familia y amigos” no había sido cierta durante años, y Facebook lo sabía.

Llámelo gaslighting, llámelo mentira, fue intencional. Facebook sabía que nadie en el exterior podía contrarrestar sus historias. Además, Facebook sabía que solo unas pocas personas internas sabían que la empresa estaba mintiendo, porque solo los empleados de Facebook con acceso al software cerrado podían ver la imagen completa de lo que estaba haciendo la empresa. Cuando un usuario, activista o funcionario del gobierno es engañado, Facebook roba el poder de esa persona para cambiar sus circunstancias a través de la verdad y agota la energía de la persona o personas para contraatacar. Pero una vez que los documentos que extraje fluyeron a la vista del público a través de una estrategia orquestada sin precedentes que se basó primero en el Wall Street Journal y luego en un consorcio de medios de todo el mundo, parte de ese velo de engaño se levantó. Cientos, si no miles, de activistas de todo el mundo leyeron “Los archivos de Facebook” y vieron cómo años de su trabajo se validaban repentinamente. El público tenía la prueba de Facebook mismo de que Facebook, al igual que las grandes compañías tabacaleras antes que él, conocía la verdad tóxica de su veneno y aun así nos la alimentó.

Armado con decenas de miles de páginas de los propios documentos de Facebook, y más específicamente, leyendo las noticias meticulosamente reportadas y el análisis de lo que contenían, el público respondió dramáticamente. En los seis meses posteriores a la publicación del contenido de los archivos de Facebook, la valoración de un billón de dólares de Facebook se había desplomado en casi un 50 por ciento y continuaría descendiendo hasta un 75 por ciento de pérdidas, incluida la mayor pérdida en un solo día de empresas corporativas. valor para cualquier empresa estadounidense que cotiza en bolsa en la historia. Los usuarios de Estados Unidos y Europa

estaban huyendo de las plataformas de Facebook. Los proyectos de ley de supervisión propuestos que habían languidecido durante años en el laberinto de las burocracias gubernamentales de Europa y Estados Unidos ahora estaban a punto de ser promulgados. Los abogados de demandas colectivas daban vueltas, exigiendo justicia para los padres afligidos que habían visto sufrir a sus hijos y, a veces, incluso morir. Facebook ya no podía esconderse de la verdad o de las demandas del público para cambiar. Habíamos aprendido colectivamente que ya no teníamos que tolerar vivir en un mundo definido por Facebook. La era de "Solo confía en nosotros" había terminado.

Mientras el hambre del público por aprender más continuaba intensificándose, y mientras la gente comenzaba a experimentar una catarsis por no tener que vivir más en una confusión a la luz del gas y comenzaba a reconciliar su experiencia vivida con las mentiras de Facebook, mi propia experiencia vivida se había transformado. Pasé de ser un científico de datos y gerente de producto casi invisible a una nueva vida surrealista como el denunciante de Facebook. Se sentía como si el mundo me viera no como yo, no tanto como una persona, sino más bien como un símbolo. Como un nombre, una cosa en las noticias. De repente, estaba haciendo giras mundiales y viajes de prensa. Estaba sentado en reuniones con investigadores de amenazas discutiendo cómo los trolls en la web oscura estaban acechando cibernéticamente a mi madre en medio de Iowa, analizando su historial en las redes sociales y planeando posibles acciones contra ella y contra mí. Incluso meses después, Todavía tendría días en los que varios periodistas me preguntarían: “¿Estás bien? ¿Cómo ha cambiado tu vida?"

divulgar información legalmente a la SEC y al Congreso, y cómo el Congreso puede compartir información con los reporteros de manera protegida.

Para garantizar que la primera interpretación pública de los documentos fuera lo más clara y precisa posible, también trabajé en estrecha colaboración con Jeff Horwitz, periodista del Wall Street Journal. Nos habíamos conocido en persona por primera vez en una ruta de senderismo en las colinas de Oakland un poco más de un año antes. Para entonces, había investigado a Jeff cuidadosamente y confiaba en que podía trabajar de forma anónima con él para sacar la verdad a la luz. Jeff bromeó diciendo que era la persona con más conocimientos sobre Facebook que no había firmado un Acuerdo de confidencialidad de Facebook. Eso es probablemente exacto. Pensé que tenía el enfoque correcto. Fue uno de los periodistas más obstinados al detallar los impactos mortales de Facebook. Sabía que Jeff podía ayudar a traducir la compleja realidad de Facebook en una imagen clara para el público. Pensé que él podría ser la voz pública y que yo podría permanecer en las sombras.

A medida que se acercaba el día de la publicación del primer artículo del Wall Street Journal, las conversaciones de mis abogados conmigo cambiaron a preguntas sobre lo que quería hacer una vez que la información estuviera en el ámbito público. Su guía fue simple y cruda: podía hacer lo que quisiera, pero de la forma en que lo veían, solo había un camino plausible a seguir: tendría que salir y vivir abiertamente en mi verdad y defender esa verdad, para poder vivir. mi vida.

Mi principal asesor y abogado fue Andrew Bakaj, un ex oficial de la CIA que alguna vez fue uno de los clientes de la organización legal sin fines de lucro. Antes de asesorarme, Andrew había asesorado a la persona que probablemente era el cliente más famoso del grupo: el denunciante anónimo que informó por primera vez la llamada telefónica "perfecta" entre el presidente Donald Trump y el presidente ucraniano Volodymyr Zelensky al Inspector General de la Comunidad de Inteligencia. Esa llamada, por supuesto, fue la base para el primer juicio político a Donald Trump.

Uno de los detalles más notables (y materiales) de ese juicio político fue que el denunciante permaneció en el anonimato. Los principales medios de comunicación pensaron que sabían quién era la persona, pero se negaron a publicar su nombre. Esto no fue un accidente. Andrew me explicó claramente lo que se necesitó para

mantener en secreto el nombre más crítico de la acusación. Todos los días durante semanas, pasó horas llamando a los medios de comunicación y diciendo: “Si revelas quién crees que es la identidad del denunciante y esa persona sufre algún daño, nos aseguraremos de que todos sepan que tienes las manos manchadas de sangre”. Horriblemente, a menudo la persona que los medios pensaban que era el denunciante estaba equivocada: mantener su identidad en secreto puede poner a otros en peligro.

Andrew me proporcionó un retrato vívido de cómo era la vida detrás de la cortina anónima. Probablemente pasaría años preguntándome qué pasaría si se revelara mi identidad. A medida que crecía el impacto de mis revelaciones, dijo, debería suponer que "el denunciante de Facebook" atraería a un enjambre de periodistas a la caza de la persona que había revelado la verdad sobre la empresa de redes sociales que actuó como Internet para más de mil millones de personas. y tocó la vida de 3.200 millones cada mes. Los medios y los agentes querrían sacarme del armario, aparentemente para evaluar mis "verdaderos" motivos.

Eso es precisamente lo que sucedió con el denunciante ucraniano. Los medios y otros investigadores buscaron la identidad de esa persona. Los políticos utilizaron como armas el anonimato del denunciante, provocando especulaciones sobre la identidad de la persona en los discursos e incluso tratando de sacar a la persona con una pregunta escrita que John Roberts, presidente del Tribunal Supremo de los Estados Unidos, se negó a leer en el juicio político. La gente estaba obsesionada con revelar a ese denunciante. Andrew me aconsejó que si permanecía en el anonimato debería esperar lo mismo, por todo tipo de razones.

En la superficie, el misterio de mi identidad se prestaba a una historia humana arquetípica: un David que se enfrentaba a un Goliat amenazante y aparentemente invencible. Aunque esperábamos que la mayoría de la gente viera mis acciones de forma positiva, algunos no lo harían. Y en la superficie, no había los mismos riesgos para mi vida que giraban alrededor del denunciante ucraniano. Mis abogados no podrían decirles a los medios de comunicación que si me descubren y publican mi nombre, podría sufrir daños físicos.

A la luz de todo esto, consideré otro factor. Sospeché que el denunciante ucraniano había evaluado (bastante razonablemente) que la existencia de una transcripción de la conversación en la que el presidente Trump le pedía un favor al presidente ucraniano a cambio

de ayuda para la defensa del país era lo suficientemente clara como para que el documento en sí fuera todo lo que ser necesario para que el público esté informado y se presente el caso. Sin embargo, imaginé que el denunciante quizás no anticipó cómo su anonimato, su ausencia del proceso, se convertiría en un medio para distraer y socavar la sustancia de la divulgación.

Cuando llegó el momento de emitir un veredicto en el juicio político, la defensa aprovechó la ausencia del denunciante y centró sus energías en desacreditar y poner en duda los motivos de la persona que eligió no estar presente en lugar de discutir las implicaciones. de Estados Unidos negando ayuda militar a Ucrania para defenderse de una posible invasión rusa. Lo cual, por supuesto, sucedió, y ahora sería un tema crítico del Estado de la Unión de esta noche. Sin un rostro y una voz para contrarrestar las ficciones utilizadas para socavar la verdad, el peso de la evidencia se enturbió y se erosionó.

Me pareció que mis revelaciones eran radicalmente más complejas que la transcripción de una sola llamada telefónica. Sin una voz dentro de Facebook que pueda destilar clara y definitivamente exactamente lo que revelan esos documentos, sin una voz dentro de Facebook que pueda conectar con autoridad los algoritmos perniciosos y las mentiras de la empresa con su cultura corporativa, al igual que con el primer juicio político a Trump, los responsables podrían no rendir cuentas. El gaslighting y las mentiras de Facebook aún podrían prevalecer.

Dentro de las 22,000 páginas había un contexto profundo sobre cómo se diseñaron y funcionaron los productos de la compañía, como Facebook e Instagram; cómo los empleados de Facebook creían que debían operar. Esta no era información que cualquier persona en el exterior pudiera entender intuitivamente, sin importar cuán inteligente o educada fuera. Para convertirse en un experto en campos igualmente complejos, se puede obtener una maestría o un doctorado. Pero cuando se trata de la dinámica de los sistemas de recomendación de redes sociales de Facebook y sus consecuencias, no existe una preparación académica que pueda informarlo adecuadamente para analizar de forma independiente todos los rincones y matices de las revelaciones.

Parecía poco probable que muchos en el exterior pudieran entender cómo la cultura única de Facebook dio origen a su exclusivo software de sistema cerrado. El único camino para comprender profundamente estos sistemas es trabajar en una de las pocas grandes

empresas tecnológicas en funciones especializadas. Como resultado, cuando me presenté, tal vez había trescientas o cuatrocientas personas en todo el mundo que entendían lo suficientemente profundo cómo funcionaban estos sistemas para entender por qué estos documentos eran tan condenatorios y que podrían ver claramente que las amenazas fundamentales documentaron amenazas existenciales presentadas a la humanidad.

Con las historias de Jeff a punto de publicarse, no podía esperar más para decidir si quería estar en el ojo público. Ya no podía aferrarme al cuento de hadas que me había contado sobre ser un asesor detrás de escena, tratando de dividir la diferencia entre impacto y seguridad. Podría optar por desviar la vista del hecho de que Facebook en última instancia sabría que yo era el denunciante trabajando hacia atrás a partir de los documentos que se publicaron y aceptar que en cualquier momento serían ellos los que decidirían cómo presentarme al mundo, su forma. Escuché a mis asesores y su experiencia de denunciantes del mundo real, ganada con tanto esfuerzo.

Para desentrañar cómo la sociedad y Facebook se enredaron en nuestra danza distópica, lo que se necesitaba era alguien que viniera desde dentro de la empresa y que estuviera al tanto de la cultura, las maquinaciones internas y las demandas interactivas que los diferentes departamentos se imponían entre sí. Se necesitaba a alguien que pudiera proporcionar el contexto y el tejido conectivo para comprender por qué tantas personas inteligentes, amables y concienzudas podían generar un producto con consecuencias tan terribles y conmovedoras. Quizás lo más importante, se necesitaba a alguien que advirtiera que las empresas opacas como Facebook planteaban desafíos de supervisión y gobernanza sin precedentes: que Facebook sería solo la primera, pero no la última, empresa opaca en ejercer un daño tan extenso en el mundo.

Después de considerar todo esto, decidí que alguien sería yo.

teléfono elige sobre qué temas puedes votar antes de ingresar a la cabina de votación?" rodarías los ojos. Podrías reírte y decirte a ti mismo: "Buena teoría de la conspiración la que tienes ahí". Tal vez lo dirías en voz alta si fueras menos educado.

Es casi imposible creer que no fue un solo partido político, sino muchos grupos, tanto de derecha como de izquierda, los que plantearon esas preocupaciones en Facebook. Cada uno se quejaría de que la influencia del producto y los algoritmos de Facebook en el público obligó a los partidos y candidatos a adoptar temas extremos que sabían que a la mayoría de sus electores no les gustaban o no querían, pero sintieron que tenían que hacerlo porque era lo que amplificaba el algoritmo. Era increíble que algo que parecía ciencia ficción pudiera ser verdad. Pero era cierto. Sabía que todo era verdad. Yo lo vi. yo estaba presente Yo estaba allí. Y nadie en Facebook podría aclarar eso. Todo eso era literalmente lo que decían las decenas de miles de páginas de documentos, si sabías leerlos.

Facebook es una empresa con fines de lucro que tuvo la oportunidad de operar en la oscuridad, y cuando se le ofreció la oportunidad de recortar algunas esquinas, las cortó todas. Después de todo, Facebook creó las esquinas dentro de su software cerrado. Y si el público no sabe que se han cortado algunas esquinas o más, ¿realmente se cortaron alguna vez? La compañía había comenzado como una forma benigna para que los estudiantes universitarios de la Ivy League se mantuvieran al día con sus amigos, y continuó explotando esa percepción para enmascarar una evolución lenta hacia algo nuevo. Ya no era una red a escala humana de nuestra familia y amigos, sino una máquina de hiperamplificación impulsada por grupos de millones de personas y algoritmos que daban la mayor atención y protagonismo a las ideas más extremas.

Ninguna persona sola se sentó y tuvo la intención de conducir a la empresa hacia fines dañinos. Facebook era una empresa que fetichizaba el consenso y una visión mítica de sí misma donde todos eran iguales (además de Mark Zuckerberg, el CEO). Cuando me uní en 2019, su oficina de Menlo Park, California, tenía el récord de la oficina de planta abierta más grande del mundo, con un cuarto de milla de largo. Durante años, cuando se les presionó ante el Congreso, los ejecutivos de Facebook siempre se negaron a revelar quién era responsable de qué decisión: los comités tomaban decisiones, insistían, no hay una sola persona responsable. Pero sin la responsabilidad individual, disminuye la motivación para ponerse de pie y decir: "Esto

es inaceptable", o incluso hacer una pausa y preguntar: "¿Deberíamos estar haciendo esto?" En última instancia, Facebook había formado una cultura que no valoraba la responsabilidad personal. ¿Cómo y por qué se formó esa cultura? ¿Cómo funcionaba día a día? Podría explicar eso también. Y cómo esos puntos culturales se conectaron con el código detrás de los algoritmos.

Cuando llegué a Facebook en 2019, la gente sabía desde hacía al menos un año que la decisión de la empresa de pasar de intentar que los usuarios usaran sus productos el mayor tiempo posible a tratar de provocar una reacción de su parte había generado un aumento en el contenido extremo. Facebook hizo este cambio a fines de 2017 y principios de 2018 en respuesta a una disminución lenta pero preocupante en la cantidad de contenido que se produce en la plataforma. La empresa había realizado muchos experimentos diferentes del "lado del productor" en personas que publicaban contenido en Facebook y descubrió que la única intervención que aumentaba la cantidad de contenido producido era otorgar a los creadores recompensas sociales más pequeñas. En otras palabras, cuantas más personas den me gusta, comenten y compartan su contenido, más probable es que produzca más contenido para Facebook.

La mayoría de la gente piensa en las empresas de redes sociales solo desde el punto de vista del consumo. Como en, voy a Facebook, a Twitter, a TikTok para consumir contenido. Esta es una asociación razonable, porque la gran mayoría de las acciones y el tiempo que la persona promedio pasa en las redes sociales se dedica al consumo. Sin embargo, las empresas de redes sociales se consideran mercados de “dos caras” que conectan a las personas que desean crear con las personas que desean consumir, del mismo modo que un mercado puede conectar a las personas que desean vender con las personas que desean comprar. No se puede tener un comprador sin un vendedor. No puede ver el contenido a menos que alguien lo produzca primero.

De acuerdo con nuestra ley y política corporativa actual, Facebook también tiene el deber para con sus accionistas de generar ganancias cada vez mayores. Hay un número relativamente limitado de caminos para lograr esto. Pueden crear o comprar productos completamente nuevos; pueden reclutar más usuarios para sus productos actuales; pueden generar más dinero por anuncio de los usuarios que tienen; o pueden hacer que esos usuarios consuman más sus productos, porque consumir más contenido conduce a ver y hacer clic en más anuncios.

Todos estos mecanismos permiten que la empresa se beneficie vendiendo anuncios a los anunciantes que, en conjunto, valen cada vez más dinero. Y todo depende de los hábitos de los usuarios, hábitos naturales o hábitos creados.

Para 2019, las preocupaciones antimonopolio de Facebook habían congelado el primer camino de expansión. No se les iba a permitir fusionarse con más empresas de redes sociales. Algunas personas incluso hablaban de separar a Instagram y WhatsApp del negocio central "Facebook Blue" para estimular la competencia. El segundo camino también mostró una falta de promesa. La gran mayoría de los usuarios de Internet ya se habían registrado en los productos de Facebook. Facebook había estado invirtiendo mucho en subsidiar a las personas para que usaran sus productos en rincones del mundo cada vez más frágiles desde el punto de vista económico (y cerrando la oportunidad de que se formara Internet libre y abierta), pero esos usuarios generaron pocos ingresos individualmente y, por lo tanto, el tercer camino. también estaba cerrado.

Eso dejó un camino restante, lo que significaba hacer que las personas consumieran más contenido. En 2018, para detener la disminución en la producción de contenido, Facebook cambió la forma en que clasificaba el contenido en su News Feed para priorizar el contenido que producía más Me gusta, comentarios y compartir. Facebook te entrena constante y sutilmente sobre qué tipo de contenido pertenece al sitio, intencionalmente o no. Si bien las personas influyentes y otros usuarios avanzados, como los editores, estudian cuidadosamente lo que se distribuye en las plataformas de redes sociales y se adaptan conscientemente para producir contenido similar a los elementos más distribuidos, la mayoría de las personas también alteran inconscientemente lo que crean para las redes sociales en función de lo que ven en su alimenta Lo que ves en tu feed personal se convierte inconscientemente en "Para esto es Facebook". En 2018,

Para diciembre de 2019, sus científicos de datos señalaron que Facebook había creado un circuito de retroalimentación que no podía diferenciar entre reacciones positivas y negativas. Puede poner una cara de enojo en una publicación o escribir un comentario, diciendo que odiaba el artículo o que el artículo en sí era información errónea, pero el algoritmo simplemente lo tomó como una señal para mostrarle más contenido similar a usted y a los demás, porque usted se había comprometido con él. Los editores comenzaron a ver que cuanto más

enojado estaba el hilo de comentarios debajo de un enlace, más probable era que hiciera clic de nuevo en el sitio web de origen. Siempre me molesta cuando la gente le da un pase a Facebook porque los medios de comunicación o los sitios web publican noticias sensacionalistas. La mayoría de los medios de comunicación deben ser rentables para seguir existiendo,

Si bien este ciclo de retroalimentación contribuyó a agriar el discurso político en los Estados Unidos y Europa occidental, en los lugares más frágiles del mundo contribuyó a la muerte de decenas de miles de personas al arrojar gasolina en las redes sociales a las comunidades que ya luchaban con las chispas. de tensiones étnicas y agravios históricos. Facebook se había enfrentado al primer incidente de violencia comunitaria a gran escala en 2017 en lo que Amnistía Internacional describió como una "atrocidad social" en Myanmar, un país del sudeste asiático. El propio ejército del país había establecido una red de decenas de miles de cuentas, páginas y grupos dirigidos por un personal de setecientos militares para distribuir y amplificar la propaganda dirigida al pueblo rohingya.

The New York Times informó que Myanmar había enviado años antes grandes grupos de oficiales a Rusia para estudiar guerra psicológica, piratería informática y otras habilidades informáticas. Incluso entonces, Rusia se había establecido como el líder mundial en la guerra cibernética impulsada por las redes sociales. Las operaciones cibernéticas de Rusia fueron una gran parte de su ataque a Ucrania. Cualquiera que siguiera las noticias era consciente de ello. Lo que sabía, mientras tomaba asiento en el palco de invitados para el Estado de la Unión, era que Facebook había fallado una y otra vez en abordar su papel sísmico en las operaciones cibernéticas de Rusia, o más bien, lo que sabía era que Facebook había elegido ignorar lo que estaba facilitando para (y con) Rusia, por ejemplo.

Esta inversión que Myanmar había realizado en capacitación y establecimiento de una amplia red de medios sociales para repetir la propaganda se puso en marcha en 2017. El ejército la usó para distribuir fotos espeluznantes, noticias falsas y publicaciones incendiarias, a menudo dirigidas a los musulmanes de Myanmar. A los críticos les resultó difícil oponerse a las acusaciones falsas porque las cuentas troll administradas por los militares se unieron contra cualquiera que intentara calmar el conflicto y agregaron combustible a los argumentos entre los comentaristas. Los trolls militares tomaron una página de lo que se convertiría en el libro de jugadas estándar de

violencia étnica en todo el mundo: publicarían fotos fuera de contexto o falsas de cadáveres que, según dijeron, eran evidencia de masacres iniciadas por rohingya.

perteneciera. Había hecho todo lo posible esa noche para presentarme de tal manera que mostrara mi respeto por este solemne momento histórico y por tan honorables y distinguidos invitados. Solo averiguar qué ponerme y cómo aparecer me había causado algo de estrés.

Mi madre fue pionera en la Universidad de Iowa. Fui el primer bebé nacido de una profesora en su departamento. Mi existencia simbolizaba su compromiso de tener una familia y las dificultades que tuvo que superar para tenerme en su vida. Como profesora asistente, le dijeron repetidamente que tiraría por la borda su carrera de tenencia si tuviera un bebé. Todos los días vestía vestidos sencillos para su trabajo como profesora en el Departamento de Bioquímica, en parte como una expresión de su desinterés por la ropa y en parte como una preferencia por la eficiencia sobre la ostentación. No se tiñó el cabello cuando empezó a tener canas porque, dijo, a menudo ya era la persona más joven en las reuniones de su comité.

Me tomó hasta que tenía veinticinco años y llegué a la Escuela de Negocios de Harvard (HBS) para darme cuenta de cuánto me había perdido. No había aprendido (de mi madre o de mis compañeros en tecnología) cómo acceder a las partes tradicionalmente femeninas de nuestra cultura, o de mí misma. Antes de eso, mi primer trabajo fuera de la universidad fue en Google, con muy pocas mujeres mayores que yo a las que recurrir como modelos a seguir. Las pocas mujeres que había conocido en Google (menos del 10 por ciento del equipo de calidad de búsqueda en ese momento eran mujeres) habían seguido en gran medida el mismo camino que mi madre, intentando desfeminizarse como camuflaje protector. Solo había una excepción importante a la regla: la jefa del programa de rotación gerencial en la que yo estaba, la vicepresidenta de Búsqueda, Marissa Mayer.

Antes de presentarme, rara vez usaba maquillaje, tal vez solo un puñado de ocasiones en las décadas desde mi adolescencia. Gracias a Dios, el mismo maquillador que 60 Minutes me proporcionó para mi entrevista a mediados de septiembre de 2021 estuvo disponible para ayudarme nuevamente esta noche. Me puse un vestido que había comprado en Nordstrom Rack el día anterior. El vestido era verde azulado y, como me habían aconsejado, "hasta la rodilla y no demasiado recargado". Gracias al consejo de una amiga y colega de confianza, me puse un pañuelo, tanto para complementar el vestido como para aportar un poco de calidez. En el último minuto, justo antes de irnos a la cena previa al Estado de la Unión en la Casa Blanca, un amigo me había asegurado y entregado un pin de la

bandera ucraniana.

Desde nuestro punto de vista sobre ellos en el palco, pude ver a todos los miembros del Congreso que estaban presentes en el piso de la Cámara. Había la fachada más delgada de unidad. La realidad era que Estados Unidos en 2022 estaba dramáticamente polarizado. Sabía de primera mano que la división y el tribalismo habían sido en gran parte cargados implacablemente por los algoritmos de optimización de participación en Facebook. Después de dos años de pandemia mundial y más de una década de exposición a un ecosistema de información de redes sociales que premia y promueve el contenido extremo, el Estado de la Unión y el mundo estaban amargamente divididos.

Dado lo divisiva y politizada que fue la respuesta a la elección del expresidente Trump en 2016, Estados Unidos se encontraba en una posición vulnerable en la que muchos de la derecha creían que las afirmaciones de la interferencia rusa eran exageraciones amargas de personas que se oponían a Trump. Ahora, seis años después, muchos en la derecha creían que las elecciones de 2020 habían sido robadas, gracias a nuestro ecosistema de información distorsionado y Rusia y Ucrania librando extensas campañas de desinformación y guerra cibernética entre sí junto con los misiles y aviones que se lanzaron entre sí.

Vivimos en un mundo donde los militares consideran que la militarización de las redes sociales es un aspecto vital de la guerra, pero muchos en los Estados Unidos y en el extranjero aceptaron el marco de Facebook de los problemas de las redes sociales y las soluciones disponibles. La principal victoria de relaciones públicas de Facebook de la década anterior fue engañarnos para que creyéramos una falsa elección forzada entre "libertad" y "seguridad", que teníamos que elegir preservar la "libertad de expresión" sobre la "censura". Muchas personas, incluidas muchas personas en esa cámara debajo de mí, no querían discutir cómo solucionar los problemas de Facebook porque se oponían razonablemente a la censura. Facebook nos había convencido de que esas eran las dos únicas opciones, cuando en realidad la empresa tenía miles de páginas documentando un mundo de alternativas.

El presidente Biden entró en la cámara tal como había visto hacer a presidentes anteriores en innumerables otros estados de las uniones televisados. Sólo que ahora estaba... allí... aquí. Comenzó su discurso, como era de esperar, con un resumen de la situación en Ucrania y la necesidad de que los países libres del mundo estén del lado de

aquellos que no pidieron ser invadidos. Todos agitamos nuestras banderas ucranianas.

Nadie le dice de antemano cuándo se mencionará su nombre en este discurso o cómo se le presentará. Cuando el presidente invocó mi nombre, me tomó por sorpresa. “Frances Haugen, quien está aquí esta noche con nosotros, ha demostrado que debemos responsabilizar a las plataformas de redes sociales por el experimento nacional que están realizando con nuestros niños con fines de lucro. Amigos, gracias. Gracias por el coraje que mostraste”. Así, antes de darme cuenta de lo que había sucedido, me puse de pie y luego me senté, aturdido. Mi cabeza daba vueltas.

No había sido un camino suave y lineal hasta esta noche, este balcón, este ajuste de cuentas entre el público y una de las corporaciones más grandes del mundo. Mi viaje no fue el de un héroe mítico, sino el de una niña pequeña y diferente que persistió una y otra vez en pequeños pasos que se sumaron durante un largo período de tiempo. De una adolescente y joven adulta que comenzó negándose a dejar que otros le dijeran que no existía o que regresara a la caja a la que pensaban que pertenecía. Había sido un viaje de aprendizaje de que podía elegir, tomar decisiones sobre mi vida, y, en última instancia, que cualquier persona y cualquier decisión pueden tener un poder enorme. Todos tenemos más poder del que nos damos cuenta, aunque nos asuste aceptarlo.

Vivimos en un mundo donde una sensación de fatalismo se cuela fácilmente en nuestras vidas, una sensación de que los problemas que enfrentamos son insuperables. Que cada uno de nosotros somos demasiado pequeños para tener un impacto significativo en algo. Quiero ser claro: cuando sientes fatalismo, es una señal de que alguien está tratando de robarte el poder. No siempre es fácil ver eso. Cientos de miles de empleados habían pasado por las puertas de Facebook antes que yo y no habían actuado. Muchos se habían quemado y dejado la empresa. Muchos otros se quedaron, trabajaron muy duro y se adaptaron a la plataforma que definió el mundo que estaban ayudando a crear.

Imagínese si todos nos dimos cuenta del poder de uno. ¿Qué mundo podríamos construir juntos si más personas despertaran a su propio poder?

CAPITULO 2

Cuando era joven en Iowa

> La vida es una cuestión de elecciones, y cada elección que haces te hace a ti.
>
> —John C. Maxwell, Más allá del talento

Tenía dieciséis años y estaba de pie junto a un ataúd abierto. Me sentí hueco. No sabía qué se suponía que debía hacer cuando miré a mi co-capitán y amigo de toda la vida. El ataúd estaba abierto, aunque no debería haberlo estado. La Tina que conocí llevaba el pelo rizado a la altura de las orejas; cuando sonreía, los hoyuelos se apoderaban de su rostro esbelto. Llevaba gafas ya veces, cuando me lanzaba una mirada traviesa, era como si sus ojos se estuvieran riendo. La chica del ataúd tenía puestas las gafas de Tina, tenía el pelo de Tina, pero tenía la cara muy hinchada; su boca, ojos, todos sus rasgos faciales estaban torcidos. Este no era el aspecto de la Tina que amaba. Supongo que quien eligió un ataúd abierto para el velatorio pensó que era lo mejor, pensando que si pudiéramos verla por última vez de alguna manera nos ayudaría a llorar, nos ayudaría a decir adiós. Todos estos años después, Recuerdo vívidamente las horribles circunstancias de su muerte: ese fin de semana del Día de los Caídos en la I-80, el cielo nublado, las carreteras resbaladizas. Se supone que los funerales son para dejarse llevar, pero los funerarios claramente tenían que trabajar para hacer que Tina estuviera incluso remotamente presentable, y esta persona era una extraña para mí. Esta Tina en el ataúd abierto no me ayudó a conectarme para decir adiós y, sobre todo, para decir gracias. Muchos años después, no puedo dejar de ser consciente de cómo la presencia de Tina y luego su ausencia alteraron mi vida para siempre. Esta Tina en el ataúd abierto no me ayudó a conectarme para decir adiós y, sobre todo, para decir gracias. Muchos años después, no puedo dejar de ser consciente de cómo la presencia de Tina y luego su ausencia alteraron mi vida para siempre. Esta Tina en el ataúd abierto no me ayudó a conectarme para decir adiós y, sobre todo, para decir

gracias. Muchos años después, no puedo dejar de ser consciente de cómo la presencia de Tina y luego su ausencia alteraron mi vida para siempre.

Tina Wang había sido una de mis mejores amigas desde la secundaria. No recuerdo exactamente cómo nos conocimos; probablemente estaba en la cafetería. Tina y un puñado de otros estudiantes chino-estadounidenses tendían a sentarse juntos, y su mesa de almuerzo pronto se convirtió en mi mesa de almuerzo. Pudo haber sido que comenzamos a hablar después de una de las clases que tomamos juntos, cuando entramos en el caos de niños en los pasillos durante el cambio de aula. Desearía poder recordar, pero no lo hago. Recuerdo esto: Tina me aceptó, se hizo amiga de mí y me permitió ser su amiga cuando pocos lo hicieron.

Cuando eres niño, no puedes entender realmente el efecto potencialmente sísmico de las pequeñas elecciones que haces. No importa cuán inteligente seas como un niño de escuela primaria, simplemente no hay forma de que puedas comenzar a concebir cómo una elección que haces, o una elección que alguien hace por ti, en un momento dado puede moldear tu vida para siempre, puede impactar profundamente a quién y a en qué te convertirás, qué oportunidades tendrás o no tendrás, o qué desafíos enfrentarás y cómo los enfrentarás. Aunque yo era un niño dotado intelectualmente, no apreciaba ese concepto cuando me embarqué en la escuela secundaria.

La mayoría de las personas se ven obligadas a soportar solo un primer día de secundaria, pero debido a que insistí en alterar el destino, tuve dos primeros días: el primer día de séptimo grado y luego el primer día del segundo trimestre de octavo grado. Cuando estaba en la escuela primaria, Horn Elementary tenía muchos estudiantes que eran hijos de profesores de la Universidad de Iowa, ubicada a unas pocas millas de distancia en Iowa City. Como resultado, los maestros de Horn estaban acostumbrados a que los niños precoces llegaran con regularidad. No era raro que un niño estuviera tomando cálculo en sexto grado, o que un estudiante de primer grado estuviera leyendo a nivel universitario. Había niños de jardín de infantes (como yo) que tenían vocabularios de nivel universitario. La facultad de Horn fue extremadamente buena al proporcionar a los estudiantes excepcionales los planes de lecciones que sus cerebros necesitaban,

Mi mamá intervino en un momento crítico para mí en la escuela primaria. Al comienzo del tercer grado, comencé a regresar a casa de

la escuela llorando porque estaba muy aburrida en la clase de matemáticas, y mi madre le dio a la administración una directiva simple: "Mi hijo tiene necesidades especiales y necesita adaptaciones razonables". Esta frase mágica de la Ley de Estadounidenses con Discapacidades desbloqueó la flexibilidad total del plan de estudios de Horn Elementary, que dependía en gran medida de proyectos a su propio ritmo que permitían a los niños profundizar tanto como quisieran en lugar de separarlos en grupos acelerados y estándar. Era un sistema que valoraba mantener a los niños integrados en sus comunidades de pares. A medida que se acercaba el final del sexto grado, Jan Bohnsack, mi talentosa maestra, comenzó a preocuparse por mi transición a la población general de la escuela secundaria.

Ella convocó una reunión de mis padres, los administradores y yo en la que abogó enérgicamente por saltarme el séptimo grado. En lugar de confiar en su juicio, sugerí un compromiso: comenzaría el primer trimestre en el séptimo grado y luego haría los siguientes dos trimestres en el octavo. Esta elección aparentemente pequeña fue la primera de tantas que haría que afectaran radicalmente el curso de mi vida.

El director de la escuela secundaria era un firme creyente en la escuela de gobierno divide y vencerás. Enfrentó a los alumnos de octavo grado contra los de séptimo grado (los "sevies") para mantener el orden. Al pasar del séptimo al octavo grado más o menos a la mitad del año escolar, me había presentado como un desertor de los estudiantes de séptimo grado sin ser un estudiante de octavo grado "real". La secundaria es lo suficientemente difícil para los preadolescentes que intentan encajar, hacer amigos en un nuevo entorno y comunidad. Ahora había hecho que ese período ya desafiante fuera aún más desafiante.

Northwest Junior High era uno de esos extensos edificios académicos de un piso de la década de 1970 que emitían la vibra de una prisión de baja seguridad, y la administración lo sabía. Aquí es donde conocí a Tina y, a través de Tina, al grupo de niños chino-estadounidenses que eran todos amigos muy unidos. No se burlaban de mí por ser bueno en la escuela y por preocuparme por mis clases. Ellos también lo hicieron. En la década de 1990, estaba claro que Iowa estaba luchando económicamente y que su futuro no parecía mejor. Todos en este círculo tenían el mismo objetivo que yo había formado de forma independiente; incluso entonces, todos sentimos que necesitábamos poder salir de Iowa. Entrar en una buena universidad

era un paso vital en ese plan. Me aceptaron; estos eran ahora mis amigos.

Fue en la secundaria que me di cuenta de que era extremadamente hábil en matemáticas. Me seleccionaron para el equipo estatal de competencia de matemáticas MathCounts de mi escuela, junto con John Hegeman, a quien volvería a ver décadas más tarde en Facebook, donde encabezó el equipo que eligió cómo priorizar el contenido en las noticias de Facebook mientras yo trabajaba en Desinformación cívica. Muchas competencias de matemáticas se dividen en dos estilos de competencia: una ronda de velocidad con treinta problemas para resolver en un tiempo determinado y una ronda objetivo con solo seis problemas para resolver, pero los problemas son significativamente más difíciles. Para este último, llegué en segundo lugar de todos los estudiantes de secundaria en el estado, a pesar de ser cronológicamente un estudiante de séptimo grado.

La escuela secundaria a la que hice la transición, Iowa City West High School, era un edificio un poco más antiguo pero mucho más acogedor que mi escuela secundaria. Tenía grandes ventanales y techos altos, y (Iowa era Iowa) estaba ubicado entre un campo de maíz y una iglesia mormona. A una cuadra de la escuela secundaria estaba Mormon Trek Boulevard, que conmemoraba el momento en que los Santos de los Últimos Días, que habían huido a Utah después de enfrentar un pogrom en Missouri e Illinois, convocaron a los mormones europeos en Gran Bretaña y Escandinavia para que se unieran a ellos. Miles navegaron a través del océano y luego tomaron el tren lo más al oeste que pudieron (que resultó ser la ciudad de Iowa en ese momento). Desde allí caminaron y montaron en carretas mil trescientas millas a través de la pradera hasta Salt Lake City, muchos de ellos tan pobres que todo lo que trajeron con ellos fueron carros de mano de tres por cuatro pies. Brigham Young dirigió a los mormones al oeste para establecer la colonia de Salt Lake en 1847 para escapar de ser asesinado. En un fragmento de historia que a menudo se olvida, la Orden de exterminio de mormones de Missouri emitida en 1838 declaró que "los mormones deben ser tratados como enemigos y deben ser exterminados o expulsados del estado". Sorprendentemente, esta orden no se anuló formalmente hasta 1976.

Solía pasar en bicicleta junto a una gran estatua de bronce que conmemoraba esa migración forzada. Cuando hablo de los peligros de Facebook y la violencia étnica, no me parece abstracto. Supe desde

muy joven que incluso en Estados Unidos hemos masacrado a las minorías religiosas porque estábamos divididos entre nosotros y les teníamos miedo.

Entré a la escuela secundaria sintiéndome muy sola. Supongo que como muchos adolescentes el primer día no sabía quién era ni qué quería. Pero a diferencia de muchos estudiantes de primer año angustiados, comencé la escuela secundaria prácticamente sin amigos cercanos, con la excepción de Tina.

En Iowa City West, tuve la suerte de encontrar maestros y organizaciones que me brindaron un marco para comenzar a reconocerme y convertirme en mí mismo, maestros como la Sra. Muhly. La primera vez que comencé a apreciar mi autoestima fue gracias a ella. Ella y yo nos conocimos justo antes de que yo comenzara la escuela secundaria. La Sra. Muhly habló con un fuerte acento de Brooklyn que se destacaba contra los acentos neutrales del Medio Oeste de Iowa. En la escuela secundaria, fue la primera persona que me dijo que tenía el potencial para lograr grandes cosas, pero solo si no me saboteaba a mí mismo.

Tanto por el desafío intelectual como para posicionarme mejor para la universidad, cuando ingresé a la escuela secundaria ya sabía que quería tomar clases de matemáticas en la Universidad de Iowa durante mi último año. Para hacer eso, necesitaría volver a acelerar desde el retraso relativo introducido por saltarme un grado. Esto no me pareció gran cosa. Había tomado geometría durante un campamento de verano en la escuela primaria, y sabía por los SAT que había tomado unos años antes como prueba de detección para un programa de verano para superdotados que ya estaba en el percentil noventa y cinco para estudiantes de último año de secundaria en geometría. A mi modo de ver, tomar Geometry Honors al mismo tiempo que Algebra II Honors era eminentemente factible. Para hacerlo, necesitaría la aprobación de la Sra. Muhly, la jefa del Departamento de Matemáticas.

Álgebra II Honores fue la clase premiada de la Sra. Muhly. Estos fueron los estudiantes que ganaron las competencias de matemáticas y llenaron sus secciones de cálculo unos años más tarde. No, dijo la Sra. Muhly, definitivamente no podría duplicar esas clases. Ella pensaba que se requería un dominio de la geometría para sobresalir en Álgebra II Honores. No estaba impresionada por el curso de verano que había completado. Si insistía en tomar ambos, dijo, podría tomar Álgebra II regular y Geometría Honores. Explicó que estaba valorando mi

felicidad a largo plazo sobre mis deseos a corto plazo. Quería maximizar mis posibilidades de éxito en lugar de dejar que me pasara por alto.

Hay mucha discusión en la comunidad educativa sobre el valor del "seguimiento", la división y agrupación de estudiantes según su capacidad en función de los puntajes de las pruebas y la madurez. Los defensores del seguimiento dicen que cuando los estudiantes en un aula determinada aprenden a diferentes velocidades, los estudiantes más lentos se quedan atrás mientras que los estudiantes más avanzados se aburren. En Álgebra II regular, por primera vez experimenté la otra cara de ese argumento: las clases con seguimiento inferior no reciben los recursos adecuados y los estudiantes suben o bajan al nivel de las expectativas. Si enseña con menos rigor (o menos contenido porque va más lento), ese seguimiento amplía aún más la brecha educativa entre los estudiantes.

Hasta entonces, siempre había estado en clases de matemáticas con estudiantes avanzados que esperaban ir a universidades selectivas. Ahora, sentado en Álgebra II regular, pude ver el impacto de esos diferentes estándares. Incluso el maestro era una variable controlada. El mismo hombre me enseñó Geometría y Álgebra II en períodos consecutivos, lo que hizo que la diferencia en la forma en que trataba a los dos grupos de estudiantes fuera aún más evidente. Permitió que los estudiantes de álgebra fueran menos disciplinados, por lo que el salón de clases era ruidoso. En general, hubo mucha menos atención y energía dedicadas que mi anterior grupo de compañeros había demostrado. Los estándares de la tarea eran más ligeros y la profundidad de las explicaciones de nuestro maestro no era tan completa.

No estuve mucho tiempo en Álgebra II normal. Para todas nuestras clases de matemáticas, el distrito hizo que cada estudiante tomara una prueba al comienzo del curso y nuevamente al final para evaluar el conocimiento básico y el crecimiento de la materia. Al final de la primera semana, después de que recibimos los puntajes de las pruebas preliminares, la Sra. Muhly me llevó a un lado. Me dijo que había cometido un error: había obtenido la calificación más alta en el examen preliminar de la escuela, y se disculpó por no dejarme tomar Álgebra II Honores.

Casi de inmediato, la Sra. Muhly me tuvo en competencias de matemáticas de fin de semana, donde regularmente terminé clasificando y, a veces, ganando por mi calificación. Pero para su

sorpresa, llegó el lunes, cuando llegó el momento de tomar exámenes regulares de matemáticas en Álgebra II Honores, obtuve B-plus. Un día, la Sra. Muhly me llamó a su escritorio después de clase y me pidió que le explicara lo que le parecía una discrepancia constante. Le dije que había estado haciendo mi tarea en su clase para la siguiente clase, y apresuré sus exámenes para tener tiempo de terminar mi tarea antes de que comenzara el próximo período y esa tarea estaba vencida. Su respuesta fue rápida. Me informó que hasta que pudiera demostrar que era responsable y comprendiera que necesitaba obtener buenas calificaciones en matemáticas para ingresar a la universidad, tomaría mis exámenes después de la escuela en el pasillo.

La Sra. Muhly me dio una nueva perspectiva sobre lo que esperaba de mí mismo y sobre cómo me cuidaba. Consideré que el hecho de disculparse conmigo indicaba su integridad, la seriedad con la que se tomaba su trabajo y el respeto que me tenía, a pesar de que solo tenía catorce años. Me sentí visto y valorado.

pasando el rato y trabajando regularmente hasta la noche. La sala de debate se convirtió en un refugio, un lugar donde sentí pertenencia desde el primer día, cuando me dieron mi propio cubículo y lo rotularon con mi nombre.

Fue en el equipo de debate donde reconocí por primera vez mis importantes deficiencias interpersonales. No podía captar el sarcasmo y no entendía el humor de las bromas de mis compañeros de equipo. Nuestro entrenador (hasta el final de mi segundo año) se refería cariñosamente a mí como el "hijo de los profesores distraídos". La comunicación en casa entre mis padres, mi hermano y yo era más simple, práctica. Sin voces elevadas. Nada de bromas. No hubo dobles sentidos. La conversación servía a un propósito y era directa, seria. Y debido a que había estado tan aislado durante mi breve estadía en la secundaria, no podía saber cuándo la gente estaba hablando en serio.

Ese mismo grupo de amigos chino-estadounidenses que había tenido en la secundaria ahora era el núcleo del equipo de debate de principiantes. Junto con Tina, también se unieron Longwei y Xiang. Debido a la sólida relación presupuesto-debatiente del equipo, viajamos juntos a muchos torneos de fin de semana en el Medio Oeste y luego en todo el país. Me encantaba la emoción de las rondas de debate, la sensación de que formaba parte de una sociedad secreta de marginados inteligentes, divertidos y cultos. Estaba fascinado al ver a los debatientes senior en rondas de eliminación justas entre sí, expertos en su oficio. Encuentro divertido que todavía me desmayo un poco por las corbatas flojas usadas con camisas con cuello, porque así es como se veían los debatientes mayores cuando debatían en las finales. Ya no necesitaban lucir juntos, estaban ocupándose de los negocios; eran tan buenos.

No esperaba que el equipo de debate fuera un lugar dramático, pero donde hay vida habrá momentos inevitablemente difíciles. Un día de otoño durante mi primer año, entré en la sala de debates y me enteré de que la novia de uno de nuestros debatientes mayores había muerto durante el fin de semana de un ataque al corazón. Era una figura casi diaria que pasaba el rato en la sala de debate. Era tan pequeña como un gorrión, pero irradiaba una energía tan grande que a menudo me maravillaba de cómo un ser humano tan pequeño podía emanar tanto entusiasmo. No me había dado cuenta, pero ella luchaba contra la bulimia. Su ritual de vomitar la comida antes de que pudiera absorber las calorías había alterado el equilibrio de electrolitos en su cuerpo hasta el punto de causarle un paro cardíaco fatal.

Décadas más tarde, cuando discutía los peligros de Instagram con expertos en salud mental adolescente, me daba cuenta, incluso veintitrés años después de esta muerte por complicaciones de la bulimia, que la pérdida aún me dolía. Hoy, cuando hablo con los padres y me dicen cosas como: “Sé que mi hijo no tiene problemas con las redes sociales”, siempre quiero creer que es verdad. Sin embargo, sé el papel que juega Instagram en la promoción de los trastornos alimentarios. Los propios documentos de Facebook analizan cómo Facebook no solo es malo para la salud mental de los niños, sino que es significativamente peor que otras formas de redes sociales debido a en qué se enfoca y cómo está diseñado el producto. TikTok se trata de rendimiento, humor y hacer cosas con amigos. Snapchat se trata de caras y realidad aumentada. Reddit trata, al menos vagamente, de ideas. Pero Instagram se trata de comparación social y cuerpos.

Es fácil trivializar los trastornos alimentarios como "niñas o mujeres delgadas", pero los estudios de UNC Chapel Hill, Baylor y la Escuela de Medicina de Harvard han sugerido problemas obstétricos y ginecológicos graves asociados con los trastornos alimentarios; incluso las niñas que “superan” tales trastornos alimentarios se están haciendo un daño potencialmente irreparable a sí mismas. Algunas de estas chicas algún día querrán formar una familia, solo para descubrir que no pueden concebir debido al daño que se han hecho a sí mismas para parecerse a las mujeres que siguen en Instagram. Debido a la influencia de Instagram en la cultura, habrá mujeres caminando por esta tierra dentro de sesenta años, caminando tentativamente por sus vidas por temor a que sus huesos se rompan.

Siempre respondo de la misma manera a los padres que dicen que sus hijos están bien. Les digo que les creo y sigo con una pregunta: "¿Estás igualmente seguro de que todos los demás niños que tu hijo o hija conoce tienen una relación saludable con las redes sociales?" Nuestros hijos están íntimamente interconectados. Si todavía puedo sentir dolor más de veinte años después de presenciar los daños de un trastorno alimentario en la escuela secundaria, ningún niño está a salvo hasta que todos los niños estén a salvo.

Casi inmediatamente después de unirme al equipo de debate, soporté abuso emocional y me convertí en el blanco de la ira de nuestro entrenador, quien tenía problemas obvios para controlar la ira. Por lo general, cuando el entrenador se desquiciaba, comenzaba con mi compañera de debate, Olivia. Ella estaba un año por delante de mí, y cuando se trataba de lidiar con estas diatribas, estaba años luz

por delante de mí en experiencia. El padre de Olivia tenía problemas de ira similares; se correría con ella en casa. Lidiar con su padre, por traumático que fuera, había endurecido los nervios de Olivia. Cada vez que el entrenador la golpeaba, ella simplemente lo miraba sin expresión, sin darle ninguna reacción. Entonces él se volvería contra mí.

Como muchos adolescentes, no tenía un fuerte sentido de mí mismo. Luché en silencio con la inseguridad. Me había vuelto dependiente de fuentes externas de validación, especialmente de mis maestros. Así fue como me definí. La aprobación de un maestro hizo que mi confianza se disparara; la crítica de un profesor me aplastó. Cuando nuestro entrenador me despotricaba sobre las formas en que aparentemente estaba fallando, fue devastador.

Desarrollamos una rutina. El día después de uno de sus arrebatos, me sacaba de clase y se disculpaba conmigo en el pasillo vacío, un ritual que sabía que no lo detendría la próxima vez. Confié en el programa de debate para la estabilidad en mi vida. No me sentí facultado para (o nunca consideré que pudiera) ir a la administración y denunciar su comportamiento. Me sentí atrapada, atrapada en el tipo de dinámica malsana que se repetiría a menudo a lo largo de mi vida hasta que me volví más consciente de mí misma, hasta que aprendí a establecer límites y, cuando era necesario, mantenerme firme y no aceptar más.

investigué en el campamento de debate fueron la protección de la privacidad, donde aprendí sobre la ética y las implicaciones de la privacidad en línea, y la reforma educativa, donde aprendí sobre pedagogía y desarrollo cognitivo.

El campamento de debate es tan glamoroso como te imaginas. Para mí fue como un oasis. Cada verano asistía a uno, primero en Wake Forest, luego en la Universidad de Michigan y finalmente en la Universidad de Kentucky. Pasaba largas horas sumergido en las estanterías de la biblioteca. Fue ahí que me enamoré de las grandes bibliotecas institucionales, un amor que más tarde me llevaría a trabajar en la calidad de búsqueda de Google Books.

Para prepararnos para los debates sobre políticas, tendríamos contenedores grandes de Rubbermaid (llamados cariñosamente tinas) llenos de carpetas de papel manila, cada una llena de documentos en papel sobre un tema específico. Un par de polemistas podrían tener cuatro de estas tinas. La capacidad de mantener los cientos de carpetas en algún tipo de orden fue esencial para poder acceder rápidamente a ellas y a la información que contenían mientras debatía. El tiempo que pasé en el campamento de debate y en el debate de políticas le doy el crédito total al prepararme para lograr la divulgación masiva de información y documentos de Facebook.

(En 2021, mientras recopilaba información para el público, tomaba fotos de cada una de las 22 000 páginas de documentos de Facebook que planeaba compartir. Luego colocaba esas 22 000 fotos en carpetas digitales apropiadas. Luego, esas carpetas se agrupaban en tramos que representado cada vez que borré la memoria del pequeño teléfono desechable que usé para tomar las fotos. Para realizar un seguimiento del orden en que se adquirieron los documentos [en caso de que a la historia le importara alguna vez] y para facilitar la búsqueda de un documento específico, Puse el número del volcado del teléfono en el título de la carpeta externa y el número del documento específico dentro de la carpeta. De esa manera, las personas podrían referirse a cualquier documento usando dos conjuntos de números de dos dígitos. Por ejemplo, Carpeta 15 /Doc 08 era un memorando interno, “Somos responsables de la viralidad”. Cuando tenía catorce años,Nunca hubiera imaginado que las habilidades organizativas que estaba desarrollando en la biblioteca de la Universidad de Iowa jugarían un papel en la historia).

Esa experiencia de debate me enseñó más que solo cómo investigar y cómo organizar la información. Para la resolución de un

debate, tuve que aprender todo lo que pude sobre la reforma educativa y la teoría de la educación. La forma en que educamos a los estudiantes, particularmente en informática y temas relacionados, contribuye directamente a la cultura que encontré en Facebook. Una de las cosas que con demasiada frecuencia faltan en la educación técnica actual (cómo se educa a la mayoría de los programadores de computadoras) es una inversión para ayudar a los estudiantes individuales a cultivar su propia perspectiva sobre cómo su trabajo puede y debe afectar sus propias vidas y, lo que es más importante, cómo influye su trabajo. la sociedad y el mundo en general. La mayoría de los estadounidenses no saben que en muchas universidades de Europa, si lo aceptan en un programa de licenciatura en informática para convertirse en ingeniero de software,

Estados Unidos no es sustancialmente mejor. La mayoría de los planes de estudios de ingeniería aquí tienen más requisitos de cursos básicos que otros títulos universitarios. Esto deja a los estudiantes poco tiempo para tomar cualquier otra cosa, lo que les deja pocas oportunidades para tomar clases que los alienten a contemplar cuáles son sus responsabilidades como ingenieros informáticos que ejercen sus poderes cada vez más divinos. Cada clase que tomas que podría ayudarte a involucrarte en el pensamiento crítico basado en valores disminuye tu oportunidad de obtener ese codiciado trabajo en Google, o cualquiera que sea el empleador más buscado del momento, ya que compensa una clase de ciencias de la computación que de otro modo tendrías. tomado.

La capacidad de evaluar su vida y su entorno y preguntarse: “¿Es esto lo que quiero? ¿Es esto algo realmente valioso que hacer? es un músculo que debe ser entrenado y desafiado para ser efectivo. En el equipo de debate, tuve la oportunidad de explorar algunas preguntas básicas pero esenciales como "¿Qué nos debemos unos a otros?" y “¿Quién soy yo?” y “¿En qué clase de mundo quiero vivir mi vida?” Debido a que dirigí debates cuando estaba en la universidad, me vi obligado a examinar lo que creía que sabía y ser extremadamente claro al comunicarlo, incluso a una audiencia que comenzaba con cero contexto en un tema. Aunque no tenía forma de comprender tales cosas en ese momento, todas estas son habilidades vitales para un denunciante de tecnología.

Durante el tiempo que trabajé en el equipo de Desinformación cívica y fui testigo de cómo Facebook operaba internamente, llegué a la conclusión de que la empresa no tenía derecho a hacer algunas de

las compensaciones de valor que estaba encontrando o ignorando de forma aislada. El debate nos obliga a examinar lo que valoramos y también a respetar la dignidad y la autonomía de un individuo. Fundamental para valorar la dignidad y la autonomía de un individuo es asegurarse de que la persona tenga la información adecuada para poder consentir sus interacciones. Si intencionalmente ocultamos o retenemos información de las personas que cambiaría las decisiones que toman, estamos ejerciendo poder sobre ellas. Eso es manipulación. Eso es precisamente lo que vi hacer a Facebook una y otra vez. No solo ocultar información, sino negar activamente la verdad cuando las personas plantean inquietudes.

Cuando se me ocurrió que Facebook tenía problemas organizativos que le impedían solucionar sus propios problemas, uno de los primeros síntomas que noté fue que muchos de sus empleados ni siquiera eran conscientes de los conflictos de intereses. Simplemente dirían: “No tenemos suficientes personas para hacer nada más de lo que estamos haciendo hoy”, en un momento en que Facebook tenía regularmente márgenes de ganancia de veinticinco a cuarenta por ciento sobre $80 mil millones de ingresos. Facebook tenía el dinero para contratar a más personas; su escasez fue una elección. Sin embargo, expresarían con seriedad una incapacidad para actuar sin siquiera considerar que tal vez eso no era lo suficientemente bueno. Que tal vez Facebook no fue el árbitro más objetivo de lo que era “suficiente. O que implícito en ese pensamiento de Facebook había una suposición de que la compañía no le debía a las poblaciones vulnerables gastar más en seguridad para que Facebook pudiera pagar a suficientes personas para cumplir con un mínimo de seguridad. Pero me estoy adelantando.

año, Scott Wunn, quien fue tan efectivo que solo unos años más tarde se convertiría en el director de la Asociación Nacional de Oratoria y Debate. En sus primeros meses entrenando a nuestro equipo, logró ampliar en gran medida el alcance de los equipos de debate y discurso. Me había dicho que, dado que no iba a competir tanto como me gustaría durante mi último año, podría ascender para ser el entrenador de debate de políticas de novatos (noveno grado).

No perdí el tiempo. Poco después, estaba de pie en el escenario del auditorio de la secundaria Northwest, observando a los treinta o cuarenta niños inquietos de trece y catorce años que se habían reunido esa tarde de primavera para mi primer intento de dirigir un programa de debate de secundaria, una institución que descubriría veinte años después seguía funcionando. Quería llevarlos a la victoria como entrenador de debate de novatos durante mi último año, y esa tarde fue el primer paso para ejecutar ese plan. Tomé prestada una página del libro de jugadas del Sr. Wunn y pasé un día haciendo un road show para todas las clases de inglés de la escuela. Debo haber pintado una visión convincente del debate porque esta masa de energía desenfrenada ahora estaba dispuesta ante mí.

Unas semanas más tarde, el trimestre de primavera estaba llegando a su fin y tuve la sensación de que estábamos esperando una notable clase de debate de principiantes y un emocionante año de competencia. En el momento en que realizamos nuestros debates finales, se podía ver que los debatientes de la secundaria tenían una camaradería que los ayudaría a superar el año siguiente. Las cosas se veían geniales. Todo lo que quedaba de la temporada era nuestra recaudación de fondos del Día de los Caídos a lo largo de la Interestatal 80, donde daríamos café y galletas a cambio de donaciones.

La energía en la parada de descanso bullía de actividad mientras unos quince adolescentes conversaban mientras esperaban a los conductores que se dirigían a los baños para pasar frente a nuestras mesas. El día estaba nublado y la lluvia intermitente parecía haber cesado por fin. Como co-capitanes del equipo, Tina y yo ayudábamos a mantener las cosas en marcha, y como ella tenía un automóvil, dijo que se iría a registrarse en nuestro sitio en el lado opuesto de la carretera. Todavía recuerdo su cabello ese día, elegantemente rizado a ambos lados y recogido detrás de su cabeza, mientras se alejaba con determinación del refugio donde estábamos instalados.

En retrospectiva, te das cuenta de que hay momentos en tu vida

en los que vivías en un tiempo frágil, preñado de un antes y un después. A Antes, cuando todo estaba bien, incluso maravilloso, en formas que dabas por sentadas; y un Después, cuando todo lo que sigue se convierte abruptamente en algo completamente imprevisto y horrible. Este fue uno de esos momentos.

La primera señal de que algo andaba mal fue cuando el Sr. Wunn se me acercó y me dijo que reuniera a todos. Anunció que todos íbamos a regresar a la escuela, sin explicar por qué. Recuerdo haber conjeturado en voz alta a alguien que me preguntaba si algo le había pasado a Tina. Después de todo, ella nunca había regresado como dijo que lo haría. De vuelta en la escuela, tal vez cuarenta y cinco minutos después, estábamos en la sala de debates cuando el Sr. Wunn nos informó que el auto de Tina había sido golpeado de frente por un camión. Se había desviado bruscamente en la superficie resbaladiza y luego había compensado en exceso, patinando a través de la mediana cubierta de hierba y hacia el camión que se aproximaba. Murió al instante.

Las personas actúan de manera irracional cuando se enfrentan a un trauma. Puedo recordar solo un puñado de veces en mi vida cuando realmente robé algo. Siempre he sido creyente de que el castigo por el pecado es el pecado, que si robas, tienes miedo de que te roben. Pero en ese momento robé. Quizá robé porque algo, o más bien alguien, me lo habían robado. Minutos después de que el Sr. Wunn nos dijera que Tina había sido asesinada, tomé sus libros escolares de su cubículo en la sala de debate. Todavía los tengo a día de hoy.

Las siguientes dos semanas fueron borrosas. No podía comer y me sentaba aturdido durante las clases. Los maestros pasaron tiempo con nosotros, analizando la pérdida de Tina. Cada una de esas clases AP que Tina y yo compartimos estaba llena de personas que habían estado junto a nosotros desde la secundaria, una pequeña cohorte de estudiantes en las mismas clases aceleradas. A medida que íbamos de clase en clase, su ausencia parecía cada vez más insoportable.

Se dice que cuando recordamos una experiencia, lo más probable es que recordemos lo primero y lo último que encontramos. Este período de luto inicial no fue diferente. No recuerdo muchos detalles de ese período, pero sé que hubo un funeral y vino gente de muchos estados porque habían conocido a Tina a través del debate. Recuerdo haber hablado en el servicio, pero no recuerdo una palabra de lo que dije. Lo que sea que dije para transmitir cuánto significaba Tina para

mí, cuánto la amaba, estoy seguro de que no estuvo a la altura de lo que sentí.

Debido a que Tina se había ido, subí un lugar en el equipo de debate para ser el debatiente B, lo que significaba que viajaba y competía. Debido a mi nueva clasificación, el mundo se me abrió. No pude evitar pensar que incluso en la muerte, Tina me estaba dando un regalo. Pasé diecisiete fines de semana en la carretera compitiendo durante el último año, a menudo manejando con nuestros entrenadores tan lejos como Texas o volando a lugares más distantes como Florida o Massachusetts. Sin lugar a dudas, poder asistir y obtener un lugar destacado en algunos de los torneos de debate más competitivos del país mejoró mis posibilidades de ingresar a la universidad. Se me ocurrió que esto es lo que Tina debería haber estado haciendo. Si no fuera por Tina, nunca me hubiera unido al debate. Si no fuera por la muerte de Tina, ¿habría ingresado en MIT, CalTech, o Olín? Pasé a la siguiente fase de mi vida con una carga autoimpuesta de que había tomado el lugar de mi amiga en el mundo y necesitaba estar a la altura del regalo de Tina.

CAPÍTULO 3

Olin: Mi primera puesta en marcha

> La dirección en la que la educación inicia a una persona.
> determinará su vida futura.
>
> -Platón,*La republica*

Durante toda la escuela secundaria, mi sueño era asistir al MIT. Fue un compañero de clase, Jay Gantz, quien me empujó a considerar una institución nueva en Needham, Massachusetts, la Facultad de Ingeniería Franklin W. Olin.

"¿Qué quieres decir con que no estás aplicando a Olin?" había preguntado, sorprendido de que se hubiera caído de mi lista en algún momento durante el otoño de mi último año.

La verdad era, le dije a Jay, que no pensé que entraría en Olin. Solo treinta y dos estudiantes iban a ser aceptados este año, y no podía imaginar que podría superar un obstáculo tan alto. Insistió en que al menos tenía que presentar una solicitud y, como era la tendencia constante a lo largo de nuestra infancia cada vez que no estábamos de acuerdo, terminó teniendo razón. Fui aceptado por CalTech y MIT, pero después de visitar Olin se convirtió en mi primera opción. Durante esa visita al campus, formé parte de un grupo de futuros estudiantes que tenían la tarea de construir un puente hecho de espuma azul que cortamos con un alambre caliente. Nada de eso sucedió en el proceso de selección del MIT o CalTech. Me senté para entrevistas, tanto individuales como grupales. La entrevista grupal y el proyecto puente se diseñaron para brindarle al equipo de admisiones de Olin la oportunidad de observar qué tan bien podíamos colaborar. Mi visita al campus de Olin fue diferente a cualquier otra, y eso se debió a que Olin era diferente a cualquier otra universidad de ingeniería: era una universidad completamente nueva. Mi clase de primer año sería su primera clase de graduación.

Olin se formó como un laboratorio de aprendizaje donde los profesores educarían y prepararían a los ingenieros para el siglo XXI.

Los programas de ingeniería de pregrado y posgrado en los Estados Unidos no habían cambiado mucho desde la Guerra Fría, cuando se esperaba que los ingenieros fueran poco más que engranajes dentro de enormes empresas burocráticas al servicio del complejo militar-industrial. El principio fundamental de Olin se adaptó a nuestra era moderna. Su misión era graduar ingenieros con una educación amplia en diseño, emprendimiento y humanidades, además de ingeniería.

Olin se comprometió a formar ingenieros que pudieran llevar la innovación al mercado. Necesitábamos poder identificar las necesidades de la gente común, construir las tecnologías para satisfacer esas necesidades y luego lanzar empresas que pusieran tales soluciones en manos de los consumidores. Y había esta diferencia crucialmente conmovedora: Olin creía que la integración de las humanidades en su plan de estudios de ingeniería era esencial porque quería que sus alumnos entendieran no solo si se podía construir una solución, sino también si se debía construir. Necesitábamos tener en cuenta la ética y el impacto que la tecnología tendría o podría tener en una sociedad.

Olin inicialmente me aplazó, invitándome a asistir un año más tarde después de hacer algo en el mundo, algo que sin duda me habría beneficiado. Todavía recuerdo la noche en que el camino se desvió. Mis padres y yo nos reunimos alrededor del contestador automático en nuestra cocina y escuchamos el mensaje informándome que había sido aceptado en lo que sería la clase inaugural de graduación. Supongo que se podría decir que Olin fue mi primera puesta en marcha. Y como con cualquier puesta en marcha, no tenía idea de lo que me esperaba.

lúpulo) habían sido aceptados el año anterior, como los Olin Partners, pero se les dio admisión diferida. En lugar de participar en la prueba beta de un año de duración del plan de estudios de Olin,

Si bien la facultad de Olin hizo un esfuerzo consciente para tratar a todos los miembros de nuestra clase de setenta y cinco estudiantes de la misma manera, y lograron ese objetivo en gran medida, la realidad era que la estratificación estaba arraigada. En poco tiempo el cuerpo estudiantil se dividiría. , en gran medida autoseleccionándose en esas tres facciones. Después de todo, los Olin Partners se habían unido durante su íntimo e intenso año en el campus y se aferraron ferozmente a su estatus especial de "Olin Partner". Los VOP, en virtud de haber pasado un año interactuando con adultos y con responsabilidades del mundo real, eran significativamente más maduros y arraigados que los Olin Partners o los verdaderos estudiantes de primer año. Además, la mayoría de los VOP habían desarrollado al menos alguna conexión con Olin Partners porque habían estado virtualmente conectados durante el año anterior.

Cada uno de nosotros había sido aceptado en otras universidades altamente selectivas y había rechazado esas oportunidades conocidas y, en cambio, optado por invertir nuestro futuro en el gran experimento de Olin. Por lo tanto, cada uno de nosotros se sintió profundamente involucrado en hacer de Olin un lanzamiento exitoso para maximizar nuestros propios lanzamientos exitosos en sus carreras y en su vida. Pero no teníamos un marco de referencia para una experiencia universitaria “normal”; no teníamos forma de evaluar si las cosas en Olin eran diferentes, mejores o peores. No sabíamos lo que no sabíamos y, como pueden imaginar, esta era una reunión de tipo-A que definitivamente se sentían incómodos sin una escalera definida para subir. Creo que es justo decir que cada uno de nosotros estaba significativamente más estresado que si hubiéramos asistido a una escuela más establecida.

administración. Cuando llegamos al campus, la cafetería no estaba del todo terminada y tampoco el salón académico, así que por un tiempo asistimos a clases y comíamos en un par de remolques que sobresalían como islas de la antigua cancha de fútbol de la universidad vecina, solo como habían hecho los Socios el año anterior.

Una noche durante esos primeros días, me colé en Olin Hall antes de que estuviera abierto. Vertiginosamente, junto con compañeros de clase que se sentían como nuevos amigos, nos deslizamos a través de puertas vacías que pronto serían cerradas y asomamos la cabeza en habitaciones que sabíamos que pronto no seríamos libres de explorar. Había una especie de electricidad en estar rodeado de compañeros inteligentes y motivados que se embarcaban juntos en este viaje. La primera noche en el campus conocí a mi primer novio de la universidad en una fiesta. Al principio, el cuerpo estudiantil era un solo equipo que enfrentaba el caos de un plan de estudios completamente nuevo en una escuela nueva. La universidad estaba a la altura de mis mayores expectativas.

Mientras Olin estaba dando los toques finales a algunos de los edificios, el plan de estudios en sí seguía evolucionando. Aunque nuestras clases de física y cálculo se asemejaban mucho a lo que imagino que se habría enseñado en cualquier otro lugar, otras clases eran más experimentales. El primer lenguaje de programación que nos enseñaron fue C en lugar de, por ejemplo, Python. (Los programadores que leen esto probablemente solo se rieron entre dientes.) Python fue diseñado para ser súper accesible y fácil de aprender, mientras que C requiere que uno domine muchos conceptos simultáneamente, como administración de memoria (decirle al programa que recuerde u olvide cosas), compilación (tener la computadora procese su programa antes de que se ejecute), y formato obligatorio detallado y no obvio (como terminar cada línea con un punto y coma). Enseñar a un programador nuevo C como su primer idioma en lugar de Python es un poco como enseñar a un niño de cuatro años a leer con Shakespeare en lugar del Dr. Seuss. Sin embargo, ya sea intencional o no, incluso esa elección de ir con C resultó ser un resultado neto positivo. Nuestra clase todavía estaba en la fase solidaria de frente unido, con sesiones de estudio gigantes esparcidas por los salones; los pocos estudiantes que tenían una cantidad razonable de experiencia en programación asumieron el papel de asistentes de enseñanza informales y ayudaron a otros estudiantes, como yo, a aprender C. Estábamos colaborando, cruzando la línea de meta juntos, tal como lo

haría una empresa emergente exitosa, y en completa alineación con el plan maestro de Olin. incluso esa elección de ir con C resultó ser positiva. Nuestra clase todavía estaba en la fase solidaria de frente unido, con sesiones de estudio gigantes esparcidas por los salones; los pocos estudiantes que tenían una cantidad razonable de experiencia en programación asumieron el papel de asistentes de enseñanza informales y ayudaron a otros estudiantes, como yo, a aprender C. Estábamos colaborando, cruzando la línea de meta juntos, tal como lo haría una empresa emergente exitosa, y en completa alineación con el plan maestro de Olin. incluso esa elección de ir con C resultó ser positiva. Nuestra clase todavía estaba en la fase solidaria de frente unido, con sesiones de estudio gigantes esparcidas por los salones; los pocos estudiantes que tenían una cantidad razonable de experiencia en programación asumieron el papel de asistentes de enseñanza informales y ayudaron a otros estudiantes, como yo, a aprender C. Estábamos colaborando, cruzando la línea de meta juntos, tal como lo haría una empresa emergente exitosa, y en completa alineación con el plan maestro de Olin.

En esos dichosos primeros meses, me di cuenta de lo limitada que había sido mi vida social en la escuela secundaria. Liam, el novio que había conocido en el mezclador, me llevó a mi primer concierto, como en el primer concierto de mi vida. Mis padres nunca escucharon música contemporánea. En su mayoría, era NPR y, a veces, música clásica que servía como banda sonora en nuestros viajes a casa y en automóvil. En la escuela secundaria mis intereses eran mi trabajo escolar y el debate; la música contemporánea no era algo de lo que yo fuera consciente. Aquí estaba yo, un estudiante universitario de primer año de diecisiete años que no tenía ningún punto de referencia para la música contemporánea.

Liam me dio varias carpetas digitales con música de Ben Folds y me animó a tratar de escuchar la mayor cantidad posible antes del concierto. De hecho, tuvo que explicarme que los conciertos son mucho más divertidos si puedes cantar. Ben Folds estaba de gira en solitario y tocaba en la Universidad de Brandeis, a unos quince minutos en coche. Recuerdo la energía de la multitud y que tocó tan fuerte que rompió una cuerda de piano. Recuerdo lo mágico que se sintió cuando el público retomó donde lo dejó Ben cuando la cuerda se rompió y cantaron colectivamente la canción durante uno o dos minutos hasta que el técnico de piano la arregló y él pudo volver a cantar con entusiasmo.

peligro el éxito de Olin y, con él, su éxito en la vida.

No mucho después del fin de semana de los futuros estudiantes, un amigo se me acercó con noticias que creía que yo debería saber. Una estudiante se había estado quejando de que su exnovio y yo representábamos "todo lo que estaba mal en Olin". Su antagonismo con su exnovio tenía sentido; estaba enfadada porque habían roto. Pero no entendía qué había hecho para merecer su enfado. Sin embargo, sabía lo que significaba su crítica: definitivamente no era genial. Estaba demasiado ansioso. Literalmente sobresalía en las fiestas, mi altura superaba a la mayoría de mis compañeras. En realidad, yo era un estudiante de primer año universitario típicamente incómodo. Probablemente no habría sido notable en el MIT, pero ella no tenía ese contexto.

Asentí con calma y le agradecí al amigo por preocuparse lo suficiente como para decírmelo. Ya me habían dicho esta desalentadora noticia por un puñado de personas. No dejé que se notara, pero estaba cabizbajo. La abeja reina de Olin había decidido que yo era específicamente su principal queja (por alguna razón, a la par con el ex que la menospreció), y se estaba asegurando de que todos lo supieran. Era una de las principales organizadoras sociales de nuestra pequeña comunidad escolar y yo temía que su hostilidad pudiera convertirme en un paria. El campus estaba geográficamente aislado en los suburbios del oeste de Boston; No tenía automóvil y no había transporte público a mano para visitar a mis amigos en los campus de Boston o Cambridge. Estaba más o menos atrapada en la isla de Olin, y no quería que una anti-animadora reforzara la idea de que yo era un problema.

Hice los cálculos: en una universidad de cinco mil personas, puedes atraer solo al 1 por ciento de los estudiantes y aún así tener una comunidad de cincuenta personas que piensan que eres genial. En una escuela estatal de cincuenta mil personas, tendrías un clan estridente de quinientos para llamarlo propio. En una universidad de setenta y cinco estudiantes, si atraes sólo al 1 por ciento de ellos, estás solo.

Era el invierno de mi experiencia universitaria. Tuve que aprender a seguir adelante, solo.

a lo que imaginaba que era la vida en las universidades establecidas. Creo que en parte fue que casi todos los setenta y cinco miembros de la promoción de 2007 se presentaron juntos en el campus por primera vez, al mismo tiempo. Eso, y entraron en un ambiente que ya existía.

El año anterior había pulido mis bordes más ásperos y la Clase de 2007 era de mi misma edad. No tenían los complejos de Socio, VOP o verdaderos estudiantes de primer año, y en todo caso, yo era un poco más maduro que ellos porque había estado solo en la universidad durante un año. Había vivido mucho de Olin para entonces. El número de personas a las que consideraba amigos aumentó rápidamente. La promoción de 2007 creó un nuevo entorno en el que se me reconoció como algo más que "un problema". Para mí, fue un reinicio.

Ese segundo año fue el año en que tomé mi primera clase en Wellesley College, la cercana escuela privada de artes liberales para mujeres. Era un seminario sobre Historia de la Familia, ofrecido por el Departamento de Educación y rápidamente se convirtió en una sesión de terapia de grupo para todos nosotros. Sentada a discutir cómo había cambiado el concepto de familia con el tiempo, contando historias sobre cómo las diferentes prácticas se relacionaban con lo que habíamos experimentado en nuestras propias familias, me encontraba llorando junto con mis compañeros de clase.

En el transcurso de mis cuatro años en Olin, tomé cuatro clases en Wellesley. Tengo innumerables recuerdos de haberme presentado en Wellesley angustiado por lo que había ocurrido entre mí y el puñado de hombres muy obstinados en mis clases de Olin, que siempre parecían sentirse agraviados por mí de alguna manera. Las charlas de ánimo de mis profesores de Wellesley, la mayoría de las cuales eran mujeres fuertes que habían elegido enseñar en una universidad de mujeres por una razón, fueron invaluables. Me decían que no podía dejar que los matones ganaran. Me decían que era probable que siempre hubiera hombres que se sintieran amenazados o que simplemente no les gustara que yo estuviera en "su" espacio. Me dirían que no deje que nadie defina mi vida más que yo. Si quería la vida que merecía, tenía que levantarme y exigirla.

Ellos podían darme esa guía porque la habían vivido. Si eres una mujer en un espacio dominado por hombres, a menos que los encargados de ese espacio lo impidan, habrá hombres que te ataquen de manera desproporcionada. Muchos años después me encontré con un estudio inteligente que ayudó a explicar este fenómeno de intimidación y acoso de género. Halo fue uno de los videojuegos más

populares de mi generación. Todos los jugadores (o más bien, sus avatares) usan trajes espaciales mecánicos idénticos mientras se abren camino a través de un mundo alienígena. Dos investigadores, Michael Kasumovic y Jeffrey Kuznekoff de la Universidad de Nueva Gales del Sur, habían realizado un estudio con tres condiciones experimentales: en una, una voz masculina pregrabada decía cosas como "¡Cuidado!" o "¡Buen tiro!" o "¡Detrás de ti!" En otra condición, una voz que sonaba femenina dijo las mismas cosas. Y la tercera condición era un grupo de control donde el jugador solo se comunicaba con las mismas frases escritas en el chat grupal. Para estandarizar la experiencia, el mismo jugador jugaría las tres condiciones del juego. Luego, los investigadores grabaron lo que los otros jugadores dijeron a las voces supuestamente masculinas y femeninas o al control.

Cuando le conté a mi madre los resultados ella se rió. Como era de esperar para cualquier mujer que juega videojuegos, la voz femenina recibió la gran mayoría del acoso. Pero eso no fue lo que provocó la risita de mi madre, fue quién estaba repartiendo el abuso. Los jugadores masculinos fuertes (es decir, los más talentosos de Halo) no acosaban ni intimidaban a las mujeres. Fueron los jugadores masculinos mediocres y luchadores quienes cometieron el abuso verbal. Para un hombre mediocre o de bajo rendimiento, todas las mujeres fuertes a las que podían intimidar fuera del campo de juego las empujaban un peldaño en la escalera. La risa de mi madre no se trataba de videojuegos; se estaba riendo de los hombres mediocres que habían tratado de golpearla en las rodillas cuando ella se inició en las ciencias en las décadas de 1970 y 1980.

Mientras escribo esto, estamos en un momento en el que parece que la educación se ha convertido en otra cosa que la sociedad quiere que sea transaccional. En otras palabras: me capacitas para un trabajo, obtengo el trabajo. Pero de lo que estaba empezando a darme cuenta en Olin y en Wellesley es que los estudiantes y, en última instancia, la sociedad, ganan algo especial cuando la educación se trata de aprender por aprender. A veces está bien no saber para qué usarás el conocimiento; ese es el objetivo de obtener una educación, el descubrimiento. Creo que una de las mayores pérdidas en los planes de estudios de ingeniería modernos es que muchos de ellos están tan repletos de requisitos que desalientan las oportunidades de conectarse con las humanidades y la humanidad.

Cuando miro hacia atrás en mis años de trabajo con productos algorítmicos y el auge del aprendizaje automático, la clase más útil

que tomé en la universidad no fue en ingeniería, ni en Olin. Fue un seminario de biogeografía en Wellesley sobre la especiación y la distribución geográfica de los seres vivos. Cada semana leíamos artículos y los analizábamos sección por sección. Gran parte del enfoque de la clase fue sobre las "presiones de selección" y cómo aplicar una presión diferencial a una población (pueden ser grillos, flores o cualquier ser vivo) podría hacer que evolucione de una manera específica o se divida en dos poblaciones. .

Cuando está modificando un algoritmo, muy rara vez se puede considerar el cambio en términos de blanco y negro como un cambio "bueno" o "malo": hay algunas subpoblaciones que se beneficiarán y otras que se verán perjudicadas. Ser capaz de reconocer que necesita pensar en su población de usuarios como heterogénea no es obvio. Ser capaz de pensar cómo podría "evolucionar" su heterogénea población de usuarios a medida que cambia un algoritmo es aún menos obvio.

Cuando estaba eligiendo mi horario de clases, ¿sabía que me beneficiaría profesionalmente aprender a pensar sobre poblaciones heterogéneas y cómo las fuerzas diferenciales las cambian dinámicamente? Por supuesto que no. No tenía idea de los desafíos que enfrentaría en Google, en Pinterest y, en última instancia, en Facebook. Pero, ¿no es ese el objetivo de la educación: prepararte para los problemas que aún no has enfrentado? Fue solo debido a mi educación única en Olin, Wellesley e incluso en el campo de debate que estaba equipado para ver y apreciar cuán dañinos eran los algoritmos en Facebook. Sin esa educación y el pensamiento crítico basado en las humanidades que desarrollé, no habría estado preparado para detectar la influencia tóxica de la difusión de contenido extremo.

Olin que quería centrarme en Estudios de la Guerra Fría.

Mi culminación de AHS nació del proyecto final que hice para mi seminario sobre la Historia de la Familia en Wellesley. En el proceso de investigación para ese proyecto, me topé con un artículo sorprendente sobre los primeros años de la Guerra Fría de Dee Garrison llamado “Nuestras faldas les dieron coraje”. El artículo detalla cómo en las décadas de 1950 y 1960, en respuesta a la creciente amenaza nuclear de la Unión Soviética, Estados Unidos había comenzado a realizar simulacros en todo el país. Eran parte de un programa llamado Operación Alerta destinado a preparar a los estadounidenses para una guerra nuclear catastrófica. El gobierno simularía un ataque nuclear y los ciudadanos practicarían los planes recomendados por el gobierno. Estas "simulaciones" anuales (y pongo esto entre comillas porque el público nunca tuvo que contar con las verdaderas consecuencias de una guerra nuclear) tenían la intención de generar confianza pública en las medidas que se están tomando para hacer que la población civil sea más resistente a cosas como precipitación nuclear. Cuando comenzó el programa, la guerra nuclear era probablemente "sobrevivible" en un sentido general. No había tantas bombas, y las bombas no eran tan poderosas como lo serían más tarde. Tomar medidas concretas como refugiarse bajo tierra realmente salvaría vidas.

No todos los estadounidenses estaban de acuerdo con esto. Para algunos, cualquier esfuerzo por hacer más aceptable el Armagedón nuclear equivalía a acercarnos poco a poco al olvido. Y en lo que respecta a estas personas antinucleares, no se debería alentar a los estadounidenses a pensar que podrían sobrevivir. En cambio, si realmente querían estar a salvo, debían exigir una reducción de la tensión. Grupos como los cuáqueros, los trabajadores católicos y los socialistas comenzaron a protestar por la Operación Alerta. A la policía no le importó que Dorothy Day, líder de los Trabajadores Católicos, fuera una persona mayor cuando la golpearon con garrotes. No les importaba que ninguno de estos partidos estuviera resistiendo pacíficamente. O estabas con Estados Unidos y el pastel de manzana y te preparabas para la guerra nuclear, o estabas con el enemigo.

En ese artículo de un libro oscuro en las estanterías de la biblioteca de Wellesley encontré la historia de una mujer llamada Mary Sharmat. En 1959 había estado luchando por saber cómo responder a la Operación Alerta de ese año. Había observado el creciente militarismo de finales de la década de 1940 y 1950, y

después de dar a luz a su bebé, sintió que tenía que tomar una posición. Ella creía que los simulacros de ataques aéreos nucleares enseñaban a la gente a temer y odiar al enemigo; ella no estaba dispuesta a odiar a un enemigo desconocido cuando todo lo que haría una guerra nuclear sería diezmar su ciudad de Nueva York. Solo vio un camino a seguir. En lugar de prepararse, protestaría. Tomó $ 500 en dinero de la fianza y, dada la época, dejó un asado en el horno para alimentar a su esposo, por si acaso. Cuando sonaron las sirenas de defensa civil, salió y se sentó en un banco cerca de una camioneta de defensa civil. Los guardias antiaéreos reclutaron a un oficial de policía para forzar el cumplimiento, pero Mary insistió en que estaba bien donde estaba, gracias, y el policía la dejó en paz. El simulacro terminó de manera anticlimática; María fue a casa de su marido.

Esa misma noche, después de que terminó el simulacro, Mary tomó el periódico vespertino y vio la historia de otra mujer que tampoco podía vivir en silencio con el teatro nuclear y la propaganda por más tiempo. Allí mismo, en la portada del New York Times, Mary vio una gran foto en blanco y negro de una mujer llamada Janice Smith en el parque frente al Ayuntamiento de Manhattan. La foto era tan buena que parecía como si hubiera sido puesta en escena. Tal como lo había hecho Mary ese día, Janice se sentó en silencio en un banco, pero en lugar de estar sola, tenía a su bebé en brazos y a su hijo pequeño de pie en el banco a su lado. Un oficial de policía se cernía sobre ella, garrote en mano, en la postura internacional de "Solo pruébame". Janice parecía asustada pero resuelta.

Mary había defendido lo que había creído esa tarde, pero nada de lo que había hecho la hizo sentir como si hubiera hecho mella en el universo. Enfrentada a la imagen de Janice en el periódico, Mary ya no se sentía como si fuera la loca. Ver incluso a otra persona vivir en la verdad la hizo confiar en que estaban en algo. Nunca se sabe cómo su propio abrazo y vivir en la verdad afectará a los demás; podría ser el fósforo que enciende el fuego en otra persona. Si se juntaran y se unieran otras madres, tal vez entonces su protesta cambiaría algo.

Mary cogió la guía telefónica y empezó a marcar. Esto fue en la década de 1950, y el número de teléfono de Janice figuraba bajo el nombre de su esposo, Smith. Había decenas de miles de Smith en la guía telefónica de la ciudad de Nueva York. Mary estaba tan decidida que marcó durante días antes de comunicarse con Janice. (Más tarde expresó su gratitud porque el primer nombre del esposo de Janice era Jack, porque al menos estaba en la primera mitad del alfabeto).

Las dos mujeres comenzaron a coordinarse y, después de encontrar a dos mujeres más en el Bronx que también se habían resistido, formaron un grupo que lideró con éxito una protesta de quinientas personas al año siguiente. Al año siguiente, la desobediencia civil contra la Operación Alerta se extendió por todo el país y cientos de personas fueron arrestadas solo en la Costa Este. Al año siguiente, se canceló la Operación Alerta. El artículo que leí expuso estos eventos y presentó un caso basado en hechos de que debido a que mujeres como Janice y Mary habían convertido en armas su maternidad de clase media, habían podido superar el nuclearismo de la Guerra Fría. Después de todo, ninguna serie anterior de protestas había logrado nada concreto. Los agentes de policía fueron citados en el artículo diciendo cosas como: “No sabía qué hacer. ¿Tomas al bebé y luego golpeas a la madre?

Para mi culminación de AHS, decidí que quería profundizar más en la desobediencia civil contra la defensa civil y la resistencia contra el nuclearismo en general. Nuestros proyectos finales de AHS eran solo proyectos de un semestre, y programé el mío para el semestre de otoño de mi último año para poder visitar la Biblioteca Presidencial de Eisenhower durante una semana durante las vacaciones de invierno anteriores. Conduje hasta Abilene, Kansas, y me incrusté en el archivo de papeles de la Administración Eisenhower. Fue en Abilene donde conocí por primera vez las herramientas que manejan los archivistas para permitir la investigación histórica académica. Encontré documentos del gobierno como los informes anuales sobre cuán "efectivos" fueron los preparativos de cada región y cuántos "murieron" cada año en las simulaciones, basados en cosas como los patrones climáticos de ese día y la lluvia radiactiva estimada. Pero lo que encontré más valioso fue que pude leer las actas de la reunión del gabinete del presidente Eisenhower y sus asesores en tiempo real mientras trabajaban en cómo lidiar con la creciente amenaza de una guerra nuclear. Una cosa es leer un informe; otra es ser una mosca en la pared como lo comentan las figuras históricas.

Esta intensa investigación en la biblioteca sería de inmenso valor para mí, ya que recopilé mis revelaciones de Facebook. Fue debido a este extenso proyecto de investigación que pensé en la necesidad de rastrear la procedencia (de dónde provienen los documentos) y el contexto contemporáneo. Parte de la razón por la que mantendría un registro del orden en que capturaba mis documentos (esos números junto a las carpetas) era que quería que la gente tuviera una idea de

cómo estaba investigando en el sistema de archivos de Facebook. No estaba escogiendo las cosas. Había arcos claros en lo que estaba buscando y de lo que estaba haciendo copias. Me aseguré de capturar los comentarios en cada documento porque vi el valor de poder leer las evaluaciones de las personas en tiempo real a medida que digieren la información en contexto. Quería que el mundo viera que los empleados de Facebook inmersos en estos documentos pensaban que eran precisos. Pero llegaremos a eso más tarde.

Mientras investigaba mi culminación, esas actas del gabinete se volvieron particularmente importantes cuando más tarde visité la Biblioteca Presidencial Kennedy en Boston. La Operación Alerta fue instituida bajo Eisenhower pero terminó durante la presidencia de Kennedy. Si quisiera entender por qué terminó la Operación Alerta, ahí es donde encontraría las respuestas. O eso pensé. Sorprendentemente, no se mencionó la resistencia a la Operación Alerta en las actas del gabinete. Si las protestas que habían comenzado en los años de Eisenhower alcanzaron una masa crítica e influyeron en el presidente Kennedy, uno pensaría que habría alguna mención de ellas en varios documentos relacionados con la Operación Alerta. Pero no hubo absolutamente nada sobre las protestas notadas a nivel presidencial.

Sin embargo, lo que era obvio en las lecturas anuales de Operation Alert era que en el tiempo entre el comienzo y el final del programa, el mundo y los métodos de la guerra nuclear habían cambiado drásticamente. Cuando comenzó la Operación Alerta en 1954, las armas nucleares eran lanzadas por aviones que navegaban a través del Polo Norte desde Rusia y aún eran lo suficientemente pequeñas como para que si vivías en un suburbio y bombardeaban el centro de tu ciudad, probablemente ibas a sobrevivir. Esto es parte de por qué construimos tantos suburbios en las décadas de 1950 y 1960. Pasarían horas entre el momento en que se detectaron los aviones por primera vez y el momento en que llegaron; tenía tiempo para prepararse. Para 1962 habíamos ingresado al mundo de las bombas de hidrógeno en misiles lanzados desde submarinos. Las bombas de hidrógeno podrían ser tres mil veces más poderosas que la bomba lanzada sobre Hiroshima.

En mi tesis, presenté un gráfico que trazaba las "muertes" estimadas para cada año que se llevó a cabo la Operación Alerta. El gráfico no tenía muchos puntos. Solo hubo ocho años de ese programa, pero la tendencia era obvia. Las muertes fueron como palos

de hockey. Ya no tenía sentido seguir simulando ejercicios de guerra nuclear. Los manifestantes tenían razón: si se te acercaba un arma nuclear, lo único que tenías que esperar era la muerte.

Es fácil ver este resultado y encontrar motivos para el nihilismo. Todas esas mujeres dedicaron innumerables horas y asumieron riesgos reales para sí mismas y para sus hijos, y se podría decir que todo fue en vano; el programa iba a terminar de todos modos. Pero las mujeres que presenciaron la caída de la Operación Alerta pensaron que sus acciones se habían filtrado hasta las ramas superiores del gobierno. Independientemente de la realidad, lo que vieron fue que cuando se unieron, cuando tomaron una posición en contra del Armagedón nacional y contra el jingoísmo suicida que lo creó, los simulacros terminaron.

Su sentido de logro, aunque sea ilusorio, los empujó a hacer más. Las mujeres que encabezaron las protestas de la Operación Alerta se convirtieron en líderes fundamentales del movimiento antinuclear y desempeñaron un papel fundamental en la aprobación del Tratado de Prohibición Limitada de Pruebas Nucleares en 1963. Las pruebas nucleares pueden sonar inocuas, pero un informe del Instituto Nacional del Cáncer de los Estados Unidos cuantificó que la radiación de las pruebas de bombas nucleares atmosféricas en Nevada de 1951 a 1962 expuso a millones de niños estadounidenses a 50 a 160 rads de radiación. El New York Times informó que las reglas federales para accidentes en plantas de energía nuclear exigen que se tomen medidas de protección cuando se prevé que la dosis a la tiroides humana alcance los 15 rads.

Las mujeres que se habían enfrentado a las fuerzas detrás de la Operación Alerta siguieron de pie, siguieron hablando. No se puede negar que sus esfuerzos salvaron vidas y evitaron que generaciones se vieran afectadas por enfermedades derivadas de la radiación. Aprender sobre estas mujeres, hacer esa investigación, encontrar mi propia voz y elegir defenderme en Olin, como lo habían hecho esas mujeres, eso fue parte de mi educación y se convirtió en parte de lo que me convertiría. Nuestras acciones impactan a otras personas, estamos interconectados. Cuando elegimos vivir en la verdad, hacemos espacio para que otras personas también entren en la luz.

sinuoso camino hacia el campus de Olin cuatro años antes, incluso si mi futuro tenía muy poca certeza. La mayoría de la gente piensa en la acreditación universitaria como la línea que divide las fábricas de títulos de las instituciones educativas legítimas, pero pocos piensan en el proceso por el cual las universidades se acreditan.

Nos advirtieron antes de asistir a Olin que cuando nos graduáramos nuestros títulos inicialmente no serían acreditados. Esto siempre fue seguido de inmediato con la seguridad de que poco después de que la Clase de 2006 ingresara al mundo, Olin completaría el proceso de acreditación y nuestros títulos serían protegidos. con un título de una institución no acreditada, y optó por aplicar a la escuela de posgrado para evitar esa lucha cuesta arriba. Olin era bien conocida en la comunidad académica, incluso cuando estaba en la universidad, por ser una escuela rigurosa y selectiva. Si hubiera aplicado a un programa de posgrado técnico, casi seguro que habría sido admitido. Obtuve puntajes altos en las pruebas y un GPA de 3.8, alto para una carrera de ingeniería. Había servido en la Junta de Honor y había sido miembro de la junta ejecutiva de nuestro gobierno estudiantil. También había convertido el anuario de la universidad en una empresa rentable, lo que no era poca cosa en una escuela con solo trescientos estudiantes. El problema era que no me veía a mí mismo como un ingeniero, y veía obtener un doctorado como una pendiente resbaladiza para convertirme en profesor como mis padres.

Por casualidad, había asistido a una jornada de puertas abiertas en la Escuela de Negocios de Harvard sobre su nueva iniciativa para aumentar el número de solicitantes de carrera temprana. Antes de eso, no tenía idea de que la escuela de negocios solía ser como la facultad de derecho en el sentido de que muchos, si no la mayoría de los estudiantes, provenían directamente de sus programas de licenciatura. Presenté la solicitud sin grandes expectativas: tenía cuatro años y medio menos de experiencia laboral que el candidato promedio.

La carta que llegó ese abril efectivamente me lanzó a mi plan alternativo. Siempre había esperado que si no entraba, simplemente regresaría a Iowa e intentaría iniciar una empresa en el garaje de mis padres. Me senté allí leyendo la carta y sin saber realmente dónde me ponía: no había sido aceptado ni rechazado. La carta decía que debería "volver en dos años, tenemos un espacio para ti".

Envié un correo electrónico al equipo de admisiones de inmediato. La carta parecía asumir que tenía un trabajo en fila. Claramente no habían considerado que un estudiante lo suficientemente bueno como

para superar el desafío de admisión no había encontrado la manera de conseguir un trabajo. Como tantas veces antes, había encontrado sin querer una forma novedosa de ser un caso extremo.

"No te preocupes", respondieron, "Harvard Business School ama el espíritu empresarial".

Me desplomé aliviado frente a mi computadora. Es notable lo rápido que volvemos a anclar nuestras expectativas. En tan solo unos días me había apegado a la idea de hacer un MBA. Este correo electrónico era prueba de que tenía un futuro que esperar. No había estropeado mi vida asistiendo a una universidad experimental.

Por primera vez en cuatro años sabía adónde me llevaría mi camino desde aquí. O al menos eso pensé cuando me llamaron y me senté después de recibir mi diploma.

Poco sabía lo que se desarrollaría ese verano.

CAPÍTULO 4

El complejo de Google

> Está claro que hay mucho margen de mejora,
> no hay un techo inherente al que estemos llegando.
>
> -Sergey Brin

Me paré frente a la mesa de ayuda informática dentro de una pequeña habitación en la planta baja del edificio que sería mi lugar de trabajo durante mi primer año en Google. Era octubre de 2006, mi tercer día en el trabajo, y me enfrenté a un hombre de mediana edad que, temía correctamente, era un presagio de una cultura dominada por hombres que se extendía ante mí. Durante años soñé con trabajar en Google, pero después de un proceso de entrevistas que solo puede calificarse de desconcertante, acepté su oferta a regañadientes y con una profunda ambivalencia. No tenía otras opciones. Poco sabía que este sería el crisol donde tendría tantas experiencias extraordinarias y por primera vez en mi vida me sentiría como un adulto completo y autónomo.

Ese año, 2006, menos del 13 por ciento del personal técnico de Google eran mujeres, y las mujeres rubias podrían haber formado el 1 o el 2 por ciento, aunque había muchos hombres rubios. Las mujeres rubias estaban en el equipo de ventas o eran comercializadoras. Ellos no codificaron, pero yo sí. En el campus de Google para mi primer día completo de trabajo, después de la orientación y el limbo de esperar a que me asignaran a un equipo, ahora estaba descubriendo cómo era ser parte de esa anomalía estadística. Mi Wi-Fi no funcionaba y le pedí ayuda al hombre detrás del escritorio de TI. Me costaba creer que mis compañeros ingenieros se hubieran encontrado con su lenguaje corporal y su tono paternalista cantarín.

"¿Dirías que eres más una persona conectada o no conectada?" dijo inclinándose, con la cabeza ligeramente inclinada hacia un lado, muy claramente tratando de ser accesible y útil. Me sonrió ampliamente y esperó.

Hablando tecnológicamente, esta era todavía la era en la que las personas a veces optaban por el inconveniente de conectar sus computadoras a una conexión Ethernet por cable para obtener Internet. Era más rápido y más consistente. Hice una pausa por un momento antes de responder. Algunos de mis mejores recuerdos de la infancia pasaron por mi mente: ayudar a mi padre a volver a cablear nuestra casa (dos veces) para datos, una vez para el antiguo estándar AppleTalk propietario de Apple, y más tarde para Ethernet. Perforamos las paredes interiores y exteriores de nuestra casa y colocamos conductos rellenos de alambre fuera de la casa y entre los montantes de las paredes internas. Se sintió poderoso hackear nuestra casa. También soy ingeniero eléctrico de formación.

“Voy a estar moviéndome entre reuniones”, respondí con naturalidad al Sr. Help Desk. “Necesito que mi Wi-Fi funcione”. Decidí que cuanto menos contexto, mejor para que me tomara en serio.

Cuando hablas con las personas sobre un trabajo que realmente quieren, a menudo dicen cosas como: "Tengo que conseguir ese trabajo". Cuando pronuncié esa línea sobre obtener un codiciado puesto en el programa de gerente de producto asociado de Google, que era entonces el programa de rotación de gestión de la joya de la corona en la empresa y quizás en toda la industria tecnológica, lo dije en serio con una intensidad que puede ser difícil de comprender. Esto no era un trabajo. Esta fue mi habilidad para escapar de Iowa, de verdad esta vez. Esta era mi oportunidad de tener un futuro. Y en este punto de mi búsqueda de trabajo, después de darme cuenta de que The Market no valoraba un título de ingeniería de una nueva universidad no acreditada, sentí que era una de las únicas oportunidades que iba a tener. Era mi salvavidas, e iba a agarrarlo y aferrarme a él con hasta la última gota de energía que tenía.

Unos meses antes, alrededor de julio, me comuniqué con el departamento de admisiones de la Escuela de Negocios de Harvard para discutir el proceso para que mi plan de puesta en marcha fuera reconocido como una experiencia laboral formal. Mi carta de aplazamiento había dado como fecha de inicio el 1 de octubre como fecha límite para comenzar a trabajar, y no quería sorpresas cuando se acercaba la fecha.

Hubo un silencio ominoso durante unos días, y luego apareció una respuesta en mi bandeja de entrada que me heló la sangre. “Después de una mayor consideración, nos gustaría que tuviera una experiencia laboral más estructurada”. Me quedé mirando esa palabra,

"estructurado": querían que consiguiera un trabajo y estuviera trabajando para el 1 de octubre. ¿Entendieron lo difícil que era eso tan tarde en el juego? Para aquellos que no están familiarizados con la contratación postuniversitaria, los ingenieros recién formados son como Play-Doh. Son relativamente intercambiables y necesitan una gran cantidad de formas. Muchas empresas no contratarán a un ingeniero recién egresado de la universidad porque la inversión inicial es muy alta, lo que relega el trabajo de incorporar nuevos ingenieros de manera desproporcionada a las empresas más grandes. Esas mismas empresas a menudo tienen los sistemas de contratación más formales y rígidos porque tienen que procesar grandes volúmenes de solicitantes. A medida que comencé a postularme para un trabajo tras otro, me familiaricé con las temidas frases "Debe tener un título de ingeniería acreditado" o "Solicitar para comenzar en junio de 2007 o después". Un año a partir de ahora en otras palabras. Mucho después de mi fecha límite de HBS del 1 de octubre.

Fui salvado en el último momento, a fines de agosto, por una respuesta tardía de un reclutador de Google. Google todavía era lo suficientemente joven como para ser flexible. Algunos de sus mejores ingenieros abandonaron la escuela secundaria. Tenían suficientes márgenes de ganancia que preferían examinar una montaña de currículos antes que perderse joyas en bruto. Recibí una recomendación interna de Google de un amigo de uno de mis profesores de Olin, y eso fue suficiente para que Google al menos hiciera que alguien me llamara para una pantalla de teléfono.

En ese momento había solicitado al menos cincuenta y cinco trabajos y obtuve tres entrevistas telefónicas, una de las cuales fue asegurada por el equipo de admisiones de HBS. Tenía que conseguir este trabajo. Una cosa era decir que quería poner en marcha una empresa cuando tenía la ilusión de que podría conseguir un trabajo si no tenía éxito. Después de haber tratado de conseguir un trabajo y no haber llegado muy lejos, sentí que no podía arriesgarme a perder mi aplazamiento de HBS. Era Google o busto. No había un Plan B. Probablemente no era un miedo irracional: un amigo de mi clase con calificaciones altas seguía sin trabajo dos años después de graduarse.

Una semana después atravesé la pantalla del teléfono y me dijeron que tomara un avión a Mountain View, California, dos semanas después. Sabía que tenía que pegar el rellano. Un nivel estándar de preparación para las entrevistas podría ser pasar un par de horas leyendo lo que dice la prensa sobre la empresa, pero no quería dejar

nada al azar. Sabía que no podía controlar lo que sucedió en la sala de entrevistas, pero podía controlar cada momento anterior. Durante las próximas dos semanas, mientras el reloj marcaba el momento de mi juicio, invertí al menos cien horas preparando una cartera de diez ideas de productos que Google podría construir. Incluí una explicación de la necesidad insatisfecha actual del usuario y lo que podría construirse para satisfacer esa necesidad, junto con una justificación del valor comercial que obtendría Google. Quería demostrar el valor de mi educación multidimensional de Olin. Quería mostrar, no decir, que no tenía miedo de trabajar duro. Tenía hambre y quería que Google lo supiera.

Durante mis tres años dirigiendo el anuario de Olin College, me volví hábil en la elaboración de documentos pulidos. Para mis entrevistas en el sitio, cada entrevistador recibió una carpeta brillante con mi currículum y esas diez ideas de productos impresas en cartulina brillante, unidas como un folleto con perforaciones de tres agujeros y clavitos. Mi visión era clara: este era el trabajo de mis sueños. Iba a conseguir el trabajo de mis sueños. Cuando volé a California para las entrevistas en persona, me quedé con mi tía y mi tío en Palo Alto. Una de las muchas formas en que mi tía mostró su apoyo fue llevarme a Mountain View y dejarme esa mañana en el estacionamiento del campus de Google.

Para la mayoría de las entrevistas en el sitio en ese momento, Google traería a un candidato para el día, haría tres entrevistas y decidiría si valía la pena traer al candidato al campus para otro día para tres o cuatro entrevistas más. Esto fue fácil porque pocos candidatos estaban volando: el grupo de talentos disponibles era lo suficientemente grande en el Área de la Bahía para satisfacer las necesidades de Google. Evidentemente, lo había hecho tan bien en mis primeras tres entrevistas ese día que el departamento de reclutamiento de Google decidió pasar directamente a la segunda ronda. Yo estaba haciendo una carrera final alrededor de su libro de jugadas estándar al venir desde tan lejos, y mi reclutador se quedó tratando de ponerse al día mientras intentaba juntar una lista de entrevistadores de mayor antigüedad para producir un paquete de comentarios suficiente para enviar al infame Comité de Contratación de Google.

En ese entonces había tanto interés en trabajar en Google que uno necesitaba una lista perfecta de entrevistas para ser contratado, o seis entrevistas iridiscentes brillantes para compensar una sola crítica negativa o neutral. Más tarde, después de años de investigación,

Google descubrió que sobrevivir a esta serie de entrevistas no mejoró la calidad de las contrataciones (resulta que obtienes suficiente señal con las primeras cuatro entrevistas; no necesitas seis), y que cada entrevista incremental brindó una oportunidad para que el entrevistador "no hiciera clic con" un entrevistado y, por lo tanto, lo llevara a ser "golpeado". Lo que originalmente se concibió como un filtro de calidad termina como un filtro de diversidad: si no es sustancialmente como las personas que lo entrevistan, es más probable que lo eliminen.

Mi entrevista más amigable ese día fue mi entrevista de ingeniería. El ingeniero me preguntó cómo crearía Image Search si empezara desde cero. Fue la única pregunta sobre algoritmos que me hicieron, y probablemente una de las pocas que podría haber respondido, dado mi título en ingeniería eléctrica analógica. Por pura casualidad, durante mi verano estudiando en el extranjero en la Universidad de Uppsala en Suecia entre el segundo y tercer año, una de las dos clases que había tomado se centró en la extracción de datos y la recuperación de información. Esto me preparó perfectamente para cuando el ingeniero preguntó: “Imagínese que estaba creando imágenes de Google desde cero. ¿Preferirías hacer una búsqueda primero en amplitud o en profundidad?”

Esta es una gran pregunta de entrevista. Destaca cómo las diferentes opciones sobre datos y algoritmos pueden generar experiencias muy diferentes para el usuario, y creo que marca la primera vez que pensé en la intersección del diseño de algoritmos y la experiencia del usuario. "Profundidad primero" significa que intenta obtener todas las imágenes de un solo sitio web antes de pasar al siguiente. "Amplitud primero" significa que obtiene una o unas pocas imágenes de un sitio web y luego pasa al siguiente, con la intención de volver a todos esos sitios web anteriores y obtener gradualmente más y más imágenes en rondas posteriores. “Primero haría la amplitud”, respondí. “En un motor de búsqueda, desea una amplia variedad de imágenes posibles para mostrar a un usuario, y las imágenes dentro de un sitio web son menos diversas que las imágenes entre sitios web”.

Recuerdo el orgullo que sentí cuando el ingeniero me respondió positivamente mientras avanzábamos paso a paso en el escenario. Fue la única entrevista en la que me sentí seguro cuando volví a casa esa noche. En todos los demás, sin importar lo que dijera, tuve la impresión de que no había dado en el blanco: entrevistador tras entrevistador con un afecto plano y un leve ceño fruncido,

ocasionalmente mirando por encima de sus computadoras mientras tomaban muchas notas. Cada uno exudaba una sensación de duda casi palpable. Ah, y eran casi todos hombres. En mis siete entrevistas ese día, tuve nueve entrevistadores (dos sombras habían cabalgado, aprendiendo a entrevistar), y de esos nueve, solo uno era una mujer.

En una entrevista me preguntaron cómo diseñaría una bomba de gasolina. En un momento, comenté para contextualizar que en Massachusetts en ese momento, tenías que agarrarte continuamente a la manija de la manguera de gas; no había un pequeño interruptor que accionar para poder mantener las manos en los bolsillos en el crudo invierno de Nueva Inglaterra. (debido a las leyes sobre "seguridad", por supuesto). La cabeza de mi entrevistador se elevó por encima de la pantalla de su computadora portátil y me miró como si estuviera inventando cosas. "¿Justo ahora?" parecía estar preguntando. Su sorpresa era comprensible. Cuando Massachusetts finalmente cedió al sentido común en 2015, solo otro estado, Nueva York, todavía prohibía los "clips de retención" en las bombas de gasolina.

Un vicepresidente recogió mi carpeta creada con amor cuando llegó y, a diferencia de los otros entrevistadores, que ni siquiera lo habían reconocido antes de hacerme preguntas, se tomó un momento para hojear tranquilamente cada página antes de hablar conmigo. Con una mirada de desaprobación, dijo: "Todos estos son solo verticales de búsqueda", antes de dejarlo caer sobre la mesa. Todavía no sabía qué significaba una vertical en este contexto, pero su despido me desinfló. No lo sabía en ese momento, pero dirigía una de las pocas divisiones de Google que no se centraba en la búsqueda.

Debido a que mi lista de entrevistas era tan desordenada, me dejaban sola en una pequeña sala de entrevistas, tal vez de siete u ocho pies cuadrados, a veces hasta por una hora, incapaz de relajarme porque no sabía cuándo comenzaría la próxima entrevista. Los altos techos industriales hacían que se sintiera aún más estrecho y claustrofóbico. No se me permitía salir de la habitación sin compañía, ni siquiera ir al baño. Esto fue antes de los teléfonos inteligentes; Me quedé colgando solo con mis pensamientos, esperando mi destino.

Más de una vez apareció un entrevistador y me preguntó cómo estaba. Ofrecería versiones de, “Bien, simplemente cansado. Ya llevo aquí unas cinco o seis horas”. En lugar de responder con algo parecido a una respuesta de humano a humano, como "Es un día largo", miraron el papel que les habían entregado, luego me miraron, la cabeza inclinada hacia un lado y dijeron con escepticismo: "Yo Soy el

único nombre que veo en tu lista de entrevistas. Como si estuviera tratando de engañarlos diciendo que estaba más avanzado en el proceso. Estaba claro que Google no solía meter dos días de entrevistas en uno.

Salí de Google ese día sin querer volver. Entré al campus sintiéndome como una estrella que llega a un escenario de sonido. Yo estaba en el paraíso. Había llegado a la nave nodriza. Solo me tomó un día de interactuar con Googlers en persona (o más bien, como supe más tarde, su proceso de entrevista) para sacarme todo ese entusiasmo. Lo que realmente quería después de mi tiempo en el campus de Google era una oferta de Boston Consulting Group (BCG), que era la única otra entrevista en el sitio en mi cartera. Ya me había entrevistado con sus oficinas en Chicago, y ahora había programado una segunda ronda de entrevistas en Boston.

Dos semanas después, en mi cumpleaños y la noche anterior a mi entrevista en Boston, recibí una llamada telefónica de Google alrededor de las 9:30, donde solo eran las 6:30. Querían contratarme, y debería revisar mi correo electrónico para ver la carta de oferta. No pude llegar a mi computadora lo suficientemente rápido.

A la mañana siguiente, el insomnio alimentado por la emoción que se arrastraba desde el correo electrónico de Google pasó factura. Podía sentir el agotamiento impidiéndome dar lo mejor de mí frente a una serie de consultores, cada uno de los cuales deseaba ser como cuando fuera mayor. Eran confiados, cálidos y claramente buenos en lo que hacían. Cuando BCG se negó a ofrecerme un trabajo, acepté la oferta de Google con un sentimiento de resignación. Al menos mi período de incertidumbre había terminado. En el peor de los casos, mi aplazamiento de la Escuela de Negocios de Harvard ahora estaba a salvo. ¿Pero en qué me estaba metiendo?

camino para convertirme en un especialista algorítmico y luego en un denunciante de Facebook.

Mirando hacia atrás hoy, espero que la historia, o más bien las historias, de mis experiencias iniciales en Google puedan ayudar a aquellos que se sienten perdidos en sus primeras carreras. Puede ayudarlos a imaginar cómo incluso los comienzos difíciles pueden conducir a caminos de vida profundamente satisfactorios si están dispuestos a perseverar en tiempos difíciles. Puedes sentirte (o incluso estar) profundamente atrasado y aun así alcanzar la persistencia, y si puedes ser lo suficientemente amable contigo mismo sobre el proceso para persistir.

Mis primeros dos o tres días en Google los pasé en orientación, me guiaron a través de las opciones de planes de salud y jubilación y en general me informaron sobre los maravillosos beneficios que Google proporcionó que me permitirían satisfacer todas mis necesidades en el campus. ¿Necesitas un cambio de aceite? Estás cubierto, hay uno en el estacionamiento. ¿Te lastimaste la rodilla jugando baloncesto? No se preocupe, hay un médico y terapeutas de masaje de clase mundial. ¿Hambriento? Tres comidas gourmet al día y una barra de batidos. ¿Ropa sucia? Lavadoras gratis, incluso le echamos el jabón. Siéntase libre de trabajar todo lo que quiera, lo tenemos.

Al final del segundo o tercer día, mientras terminaba la orientación, me recogió Diana, la coordinadora del programa de gerentes asociados de productos, quien reportaba a Marissa Mayer, vicepresidenta de búsqueda. Recuerdo el deleite que sentí al ver a Diana; ella había sido mi entrevista de almuerzo cuando había venido al campus antes. Sentarme en Pacific Café con ella, comer sushi gratis ilimitado y conversar, había sido uno de los pocos recuerdos felices de mi día de entrevistas.

Mi primera rotación fue en el equipo de Google Ads y mi primer escritorio estaba en un pasillo en el primer piso del edificio 42. Me uní a Google justo en la cúspide de sus primeras expansiones lejos de los edificios principales de Googleplex. Todavía había espacio apenas suficiente para mantener a los equipos de Anuncios y Búsqueda alojados en los edificios centrales originales conocidos como 40, 41, 42 y 43. Pero "apenas lo suficiente" significa que a veces hay que esperar a que la gente se vaya de vacaciones o cambiar de trabajo para llegar incluso al peldaño más bajo de la escalera. En otras palabras, llegar a sentarse en un cubículo real. Hasta entonces, me sentaría en el pasillo.

Esta fue mi introducción a prueba de fuego al placer de una oficina de planta abierta. En el escritorio de mi recibidor siempre tuve la sensación de que me observaban, ya que estaba ubicado en uno de los pasillos principales entre los cubos del administrador de productos de anuncios y la salida del edificio. Como alguien que anhelaba la validación, saber que cualquiera podía caminar detrás de mí y juzgar mi actividad o inactividad fue una introducción angustiosa al mundo laboral. En el mes o dos que estuve sentado allí, nunca me desconecté.

Google fue una gran llamada de atención porque hasta entonces nunca había sentido realmente lo que era ser sexualizado de forma rutinaria; nunca había sentido que la gente me mirara como un objeto. Mi único otro marco de referencia era Olin, y su tamaño y composición lo convertían en un mundo aparte. Las entradas se dividieron por igual entre hombres y mujeres. Yo era solo uno de la mitad de la población estudiantil, y era como si fuéramos una pequeña tribu y todos fuéramos hermanos. Quizás lo más importante, había otras dos mil mujeres universitarias a cinco minutos de distancia en Wellesley. Ahora yo estaba entre el 13 por ciento de la minoría femenina dentro del personal técnico de Google. Recuerdo claramente durante mi primera semana a un colega masculino parado a mi lado en la línea de comida de la cafetería evaluándome sin sutileza. Me escaneó de pies a cabeza y de arriba a abajo y asintió con aprobación.

Reflexioné sobre por qué no se sintió tan disruptivo pasar al ojo público y llegué a la conclusión de que nunca sentí que tuviera privacidad cuando trabajaba en Google. La gente sabía mi nombre que no tenía razón para saberlo. Yo era un empleado subalterno de bajo nivel, pero cuando me sentaba en una mesa al aire libre en cualquier restaurante de Castro Street, la calle principal de Mountain View y el único lugar con una densidad de restaurantes, escuchaba mi nombre repetido. en el saludo, a veces de personas que reconocí y, a menudo, de personas que no.

Uno de los análisis más interesantes que he leído sobre cómo hacer que el entorno laboral sea menos tóxico para las mujeres en tecnología se basa en un argumento matemático muy básico. Digamos que el 1 por ciento de los hombres (¡o menos!) son el problema cuando se trata de acoso sexual o misoginia activa en el lugar de trabajo. Cuando pasas de que el 13 por ciento de tu fuerza laboral son mujeres al 25 por ciento, reduce a la mitad el tormento que cualquier mujer recibirá, porque ese 1 por ciento de imbéciles ahora distribuye su atención sobre el doble de mujeres. Si eleva la tasa de inclusión al

35 por ciento, reduce el acoso en un 63 por ciento. Esta es otra situación rara en la que se aplica el espíritu de la EPA de la Administración Reagan: la solución a la contaminación es la dilución.

En 2006 había muy pocas mujeres líderes en Google, pero de alguna manera por la alineación de las estrellas, me asignaron una mujer gerente. Al principio, mientras hacía la transición a este entorno abrumadoramente masculino, me costó mucho adaptarme a que me miraran o me cosificaran. Recuerdo que me derrumbé en la oficina de mi gerente, Amy Chang, aproximadamente un mes después de trabajar en Google porque la tensión constante de ser sexualizado era tan extraña y estresante. Lo manejó con tanta compostura mientras se sentaba y escuchaba. A veces no hay nada que se pueda hacer con respecto a una situación injusta que no sea ser un buen oyente. La compasión contribuye en gran medida a ayudar a otros a resistir.

Mi vida había cambiado tan rápida y profundamente que estaba dispuesto a hacer todo lo posible para ignorar todas las partes de Google que eran difíciles. Tres semanas después de que comencé, llegó el día en que alcancé el hito con el que había estado soñando desde que tenía trece años: obtuve mi primer cheque de pago. Ahora era financieramente independiente; Ahora estaba libre. Me senté en mi escritorio, todavía en el pasillo, y fui de compras en línea. Desarrollé un amor por las compras de segunda mano en la universidad, estirando los dólares hasta donde podían llegar. Todavía tengo un índice excesivo de ropa que "anteriormente amaba", pero recuerdo la emoción y la sensación de poder de abrir mi sitio web de compras favorito y comprar ropa nueva para el trabajo. Gasté quizás $400 en dólares de 2006, pero me sentí fenomenal. Se sentía como la liberación.

También me había fusionado con la escena social de los gerentes de productos asociados (APM) de una manera que nunca antes había hecho. Debido a que Olin College era nuevo y ninguno de sus graduados se había mudado al Área de la Bahía de San Francisco antes que yo, no había una red local de exalumnos. Ahora me doy cuenta de lo importante que es para los recién graduados de la universidad tener personas a las que acudir cuando lleguen a la edad adulta en una nueva ciudad. No tenía a nadie y, como resultado, me fusioné directamente con la comunidad de APM y, por poder, con una red de ex alumnos de Stanford. Como alguien que siempre había estado en la periferia de la escena social en la universidad y en una escuela que estaba físicamente aislada en los suburbios de Boston, se sentía como

un paraíso ir al menos a una fiesta en casa por noche todos los viernes y sábados. A menudo, estas fiestas se organizaban en casas palaciegas multimillonarias ubicadas en los suburbios de la península, lugares que claramente eran propiedad de los padres del anfitrión. La exposición a la generosidad de Silicon Valley facilitó hacer la vista gorda ante las partes disfuncionales de la cultura del valle y el ecosistema de puesta en marcha. Si jugaste el juego, este podría ser tuyo.

esté dispuesto a aceptar la responsabilidad de lo que sucede si las cosas salen mal.

No lo sabía en ese momento, pero casi todos los gerentes de productos asociados enfrentan una mala racha al comienzo de sus carreras, hasta el punto en que un número sorprendentemente grande de ellos desaparecen casi de inmediato. Para los APM recién graduados de la universidad, la mayoría de ellos estaban entre los mejores de su clase en programas de informática de élite. Eran adultos jóvenes que habían sido casi perfectos en la escuela secundaria y luego nuevamente en la universidad. Ahora nos enfrentábamos a un desafío profundamente nuevo: un puesto en el que casi ninguno de nosotros sería capaz de hacer un buen trabajo durante los primeros meses o incluso el primer año que estuviéramos en él. El proceso de gestión de productos está matizado y tiene muchas subhabilidades. Casi todos los APM llegan a un punto, tal vez seis meses después de su primer cargo, en el que han aprendido lo suficiente como para darse cuenta de lo profundamente malos que son en su trabajo y, lo que es más desafiante, también se dan cuenta de que no hay nada que puedan hacer para mejorar, aparte de simplemente persistir. La única salida es a través: solo mejorará si continúa y continúa intentándolo.

Mi clase de APM fue la última en la que la gran mayoría de la cohorte del año no ingresó directamente a la universidad; la mayoría de mis compañeros tenían experiencia laboral previa. Y la diferencia en los niveles de experiencia fue significativa. Alrededor de un tercio de las veinte o más personas de mi clase tenían veintisiete o veintiocho años y entraban en el campo de otras carreras. Otro tercio tenía entre veinticuatro y veintiséis años, mientras que yo había cumplido veintidós menos de un mes antes de unirme.

Lo sé. Lo sé. Puedo escuchar el pequeño violín tocando. Pero para mí, la crisis de mi mini carrera fue insoportable porque nunca antes había experimentado ser significativamente peor que mis compañeros en cualquier actividad que me hubiera importado. Sí, me costaba correr y, como resultado, era malo para los deportes, pero mis padres nunca los miraban y yo no había crecido preocupándome por ellos. Esto fue diferente. Quería desesperadamente estar en Google y ser lo suficientemente bueno para quedarme. Todavía estaba midiendo mi propio valor frente al de los demás, y en este caso era una comparación que era intrínsecamente injusta para mí. Comenzando el año después de que me uní a Google, todos los APM debían unirse directamente desde la escuela para nivelar este campo de juego.

Una gran parte de lo que me mantuvo motivado, incluso cuando sentía vergüenza todos los días por lo mal que sentía que lo estaba haciendo, fue la decisión que tomé de controlar lo que podía controlar y dejar ir lo que no podía controlar. No era tan bueno como mis compañeros. Pero podía elegir cuándo renunciar. Incluso si fuera más lento que ellos, podría elegir sobrevivirlos a largo plazo. Mi fe en el proceso y seguir con él resultó ser la decisión correcta. Durante ese primer año me puse en pie, y además de enviar muchas funciones diferentes de Google y hacer un trabajo lo suficientemente bueno para cerrar ese año ganando consistentemente "supera las expectativas", también tuve una serie de experiencias a través del programa APM que me permitieron convertirse en un joven adulto seguro de sí mismo.

Algunas de esas experiencias sucedieron de forma natural, como el hecho de que los gerentes de productos asociados fueran asignados con frecuencia como tomadores de notas en las reuniones de alto nivel, incluida la edición del equipo de anuncios de las reuniones de estrategia de productos que se realizaban una o dos veces por semana. Me sentaba en esas reuniones y me maravillaba con los temas que debatían los líderes más importantes de la organización de anuncios. A veces olvidamos que cualquier decisión que ves salir de una corporación fue tomada por personas, y yo tenía un asiento en primera fila para observar el proceso de toma de esas decisiones.

Tomar notas mientras los gerentes de producto de nivel medio y superior proponían nuevos productos o guiaban a los ejecutivos a través de las opciones necesarias para resolver sus proyectos fue una educación única en la fabricación de salchichas de software. Ahora vivimos en un mundo donde muchas personas están informadas y se preocupan por la privacidad y el uso de datos en la tecnología y, como resultado, ahora existen departamentos completos de cumplimiento en la mayoría de las grandes empresas tecnológicas para decidir y comunicar con precisión cómo se recopilarán y utilizarán sus datos. . Pero en 2006, durante mi primer año en Google, no existía tal cosa. La privacidad era un problema lo suficientemente periférico en ese momento que el gerente de productos de privacidad de Google en su conjunto era un compañero APM recién graduado de la universidad con menos de un año completo de experiencia laboral. Cuando, después de una reunión de estrategia de productos publicitarios, Me encomendaron escribir un borrador de política de privacidad para Google Analytics o tal vez incluso Google Ads en su conjunto. Me

reuní con él y me explicó cómo se pensaba en la privacidad en la empresa y sugirió algunos marcos que podría querer usar para mi borrador. Colaboramos en un documento y unas semanas más tarde lo traje a la reunión de estrategia para su revisión. Traje varias copias conmigo para ayudar con la discusión. Lo cual, aprendí, era algo que no se hace. Traje varias copias conmigo para ayudar con la discusión. Lo cual, aprendí, era algo que no se hace. Traje varias copias conmigo para ayudar con la discusión. Lo cual, aprendí, era algo que no se hace.

Me emocionó la oportunidad de presentar mi proyecto a líderes a quienes respetaba inmensamente. Pasé con orgullo las copias impresas que había traído y me senté nerviosamente a revisar las diapositivas que iba a pasar tan pronto como los líderes reunidos terminaran de leer mis palabras cuidadosamente elegidas. Imagínese mi sorpresa cuando una mirada de horror congeló el rostro de uno de los líderes más importantes en la sala una vez que se dio cuenta de lo que sostenía en sus manos. “Recolectemos estas copias”, dijeron enérgicamente antes de darnos a mi gerente ya mí una conferencia frente a una audiencia igualmente desconcertada. El proyecto de la política de privacidad no había sido idea mía: unas semanas antes, mi gerente había presentado algo para su revisión y surgieron preguntas sobre las expectativas de privacidad de Google Analytics y Google Ads.

Esta fue mi primera exposición a la idea de que la documentación era peligrosa, al menos para aquellos que temen arrojar luz sobre sus acciones. No creo que el líder tuviera ninguna intención maliciosa. No había algo tortuoso que Google estuviera haciendo o que estuviera planeando hacer. Pero el líder reconoció que escribir un borrador de política, incluso si no se adopta, podría representar una responsabilidad en el futuro si se presentara una demanda más tarde o si cambiaran las circunstancias en el mundo. Un borrador de política, especialmente fuera de contexto, podría ser utilizado por alguien para argumentar que Google sabía de una situación y había elegido deliberadamente no abordarla, como si fuera una decisión documentada de no actuar.

de los datos recopilados en su sitio web, pero una pequeña empresa emergente llamada Urchin, dirigida por Paul Muret, redefinió las expectativas de la industria. Paul y yo nos cruzamos durante menos de un año durante mi primera rotación en Google, pero él moldeó mi forma de pensar sobre el diseño de productos hasta el día de hoy. Reconoció que existe una diferencia entre la mayoría de las experiencias de software con las que las personas interactúan a diario (por ejemplo, la sección de noticias de Facebook o Netflix), que están diseñadas para satisfacer las necesidades de los usuarios con la menor cantidad de fricción, y los productos analíticos destinados a ayudar a alguien a aprender o descubrir algo novedoso a partir de los datos. Uno está destinado a ser consumido,

Antes de Urchin, las empresas habían creado software de análisis web similar a lo que era Google Analytics cuando me uní: página tras página de gráficos, como si el volumen de gráficos fuera una prueba de que el producto proporcionaba valor. El único problema fue que la gran mayoría de las personas no entienden cómo usar los datos. Las piezas del rompecabezas que necesitan para obtener una visión brillante podrían estar enterradas en esos gráficos, pero la mayoría de las personas no podrían unirlas de una manera que pudiera generar valor.

Paul había cambiado el guion. Utilizó una técnica que denominó modelo curricular de diseño de productos para seleccionar qué gráficos mostrar al usuario y en qué orden, de modo que el camino de menor resistencia fluya naturalmente desde sus objetivos hasta los conocimientos sobre los que podría actuar. Literalmente se sentó en la mesa de su cocina una noche y escribió lo que efectivamente era un plan de estudios universitario sobre cómo analizar el tráfico web, anclado en tres objetivos principales: ¿Quieres más usuarios? ¿Más páginas vistas? ¿O más compras? En lugar de esperar que los usuarios sepan exactamente qué gráfico recuperar para avanzar paso a paso en su análisis, los usuarios comenzarían desde arriba con sus objetivos y solo se presentaría información que les ayudaría a deducir las preguntas posteriores que surgieron de cada objetivo.

Esto puede sonar simple ahora, pero fue revolucionario entonces. Dos Googlers, Wesley Chan (PM) y David Friedberg (Corp. Development), vieron al equipo de Urchin en la conferencia de Estrategias de Motores de Búsqueda, y en poco tiempo Google se había hecho con Urchin por decenas de millones de dólares en 2005 para ayudar a Google a ponerse al día. en el espacio de análisis del sitio

web. Esta adquisición se consideraría más tarde una de las adquisiciones de software más rentables de la historia. Gracias a su trabajo con algunos de los minoristas en línea más avanzados del mundo, Google sabía que Google AdWords tenía el mejor retorno de la inversión que un vendedor podía esperar. A mediados de la década de 2000, podía invertir un dólar en Google AdWords y recuperaría el valor de muchos múltiplos. Desafortunadamente, todos, excepto los minoristas más grandes, carecían de mucha sofisticación de datos en ese entonces; incluso aquellos que gastaban grandes sumas de dinero en AdWords a menudo no eran conscientes del valor relativo que recibían de la publicidad de Google. Google Analytics, ahora actualizado con una interfaz de usuario inspirada en Urchin y uno de los backends de más alto rendimiento para procesar datos disponibles, ayudó a que este valor fuera obvio.

Amy Chang, mi gerente y gerente principal de productos de Google Analytics, tuvo la idea de que si quería que su equipo obtuviera el reconocimiento o los recursos que se merecían, necesitaba demostrar que los anunciantes que usaban Google Analytics terminaron aumentando su inversión publicitaria. Por las decenas de millones de dólares en inversión, Google recibió decenas de miles de millones de dólares en ingresos publicitarios adicionales en los próximos años. Una vez que la empresa pudo ayudar claramente a las personas a pensar cómo la publicidad de Google interactuaba con sus negocios, los anunciantes se dieron la vuelta y volvieron a invertir más dinero en Google AdWords y AdSense.

La única razón por la que sabíamos esto, y puede sonar descabellado hoy en día en nuestro mundo empapado e impulsado por datos, es porque Amy luchó para que un solo economista hiciera este análisis. En 2006, la era de la ciencia de datos como práctica comercial apenas se estaba formando. Todavía faltaban dos años para las primeras personas en la industria con el título de "científico de datos": el título en sí se eligió a través de experimentos en vivo realizados en LinkedIn. Recuerdo que me maravilló el poder de los datos para demostrar valor. La información realmente era poder.

Con mucho, el proyecto más estresante y gratificante de mi primer año en Google comenzó con un correo electrónico que me indicaba que me presentara en una sala de conferencias en el edificio de al lado, donde trabajaban los equipos principales de búsqueda. Parece sorprendente hoy, pero cuando me uní a Google, Google.com solo mostraba resultados de sitios web: una lista simple de diez enlaces

azules que lo conectan a páginas web que pueden contener información relevante. Si quería imágenes, iba a http://images.google.com. Si quería noticias, iba a http://news.google.com. Cada uno era una vertical de búsqueda separada (lo mismo que el ejecutivo había criticado en mi entrevista). Si no sabía qué tipo de información deseaba, es posible que deba visitar varios sitios propiedad de Google en busca de información. Ni siquiera había vínculos consistentes entre los productos; en primer lugar, tendría que saber que Google Video existía para poder verificar que había información relevante de los videos disponibles para su consulta. No fue solo la búsqueda única y el clic de distancia que esperamos hoy.

Google estaba a punto de dar un salto cuántico en la búsqueda: cada vez que usaba Google.com, no solo recuperaba sitios web, sino que también obtenía imágenes, videos, libros y artículos de noticias relevantes, cada tipo de contenido envuelto. en su propio OneBox ordenado. Por primera vez, la búsqueda podría ser una experiencia única. Dado que los APM de calidad de búsqueda estaban todos ocupados con este lanzamiento, Marissa Mayer se comunicó con el equipo de anuncios para que alguien la ayudara a prepararse para su presentación como parte del lanzamiento internacional de este nuevo producto. Necesitaba que alguien presentara consultas de demostración (palabras utilizadas en el cuadro de búsqueda para recuperar información) que activaran estos resultados integrados y que también la ayudaran a elaborar sus diapositivas en colaboración con una empresa de comunicaciones externa.

Esta fue mi primera exposición de cerca a Marissa. Salí corriendo de la reunión para reunirme con todos los gerentes de productos relevantes que trabajaban en el lanzamiento de Universal Search y les pregunté qué pensaban que serían buenas demostraciones. Hoy, si le pregunto a cualquiera de esos PM, "¿Qué consultas desencadenan su experiencia?" cualquiera de ellos me enviaría una hoja de cálculo con miles de consultas que podrían activar su OneBox en las pruebas que precedieron al lanzamiento, junto con datos que me permitirían extraer rápidamente su montaña de consultas en busca de oro narrativo convincente. El mundo ha cambiado lo suficiente como para que el uso de datos sea una parte intrínseca de su trabajo. En cambio, cada PM que visité recitó términos de búsqueda de un solo dígito que devolvieron un libro, un video, una imagen o un OneBox de noticias ubicado entre los resultados de búsqueda.

Me quedé lanzando consultas al sistema y haciendo mis propias

listas a través de prueba y error. Al igual que los otros APM, aún no sabía cómo recuperar información de los registros de búsqueda de Google. Durante las próximas semanas, el equipo de comunicaciones externas y yo unimos diapositivas animadas junto con demostraciones en vivo de Google.com en una narrativa coherente. Sin embargo, esa narrativa conllevaba ciertos riesgos obvios. La naturaleza de los OneBoxes era que eran dinámicos: aparecían solo si una consulta parecía tener una imagen, una noticia o un video de gran tamaño. Por ejemplo, cuando alguien escribió una consulta como [Charleston], podría generar un mapa OneBox, porque la mayoría de las veces, cuando las personas buscaban [Charleston], navegaban directamente a Google Maps u otros sitios web de mapas desde la página de resultados de búsqueda. Pero, para mi disgusto, la intención de búsqueda podía aumentar y disminuir.

Esto fue bueno para los buscadores, el objetivo era dar siempre los resultados más relevantes, pero increíblemente malo para mí. Marissa insistió en que no quería ser sorprendida la mañana del lanzamiento o, peor aún, cuando estaba en el escenario. Su criterio era claro: quería consultas que no cambiaran. Para la mayoría de las verticales estaba seguro de que podríamos encontrar consultas estables. Si busca [autobiografía del barón rojo], The Red Fighter Pilot seguirá siendo el libro devuelto: la mayoría de las personas no escriben dos autobiografías en su vida. Pero para News OneBox, era imposible predecir lo que sería "noticias" en un día determinado en el futuro.

El día del lanzamiento se acercaba rápidamente, y con él llegaron rondas de ensayos y revisiones. Marissa anunció que, como recompensa por mi arduo trabajo, me pararía en el escenario y avanzaría sus diapositivas a medida que avanzaba en su presentación. Esta sería mi primera exposición a la prensa internacional, y fue tanto aterradora como emocionante. No fue un honor sin costo. El nivel de tensión era alto. La noche antes de la revelación mi teléfono sonó a las 11 con una llamada de la asistente de Marissa. Había estado equilibrando mi carga de trabajo normal con la tarea adicional de ayudar a Marissa a prepararse, y esto significaba que trabajaba muchas horas en Google. Acababa de llegar a casa después de hacer ejercicio cuando tuve que procesar la voz de la asistente de Marissa que salía de mi BlackBerry de Google, ya que cumplía su propósito de atarme al trabajo a todas horas.

Yo estaba agotado. Mientras la escuchaba, pensé: ¿Qué habría hecho Marissa si yo hubiera vivido en San Francisco, como muchos de

los otros APM? En el check-in de esa tarde, no había ninguna advertencia o indicación de que pudiéramos necesitar hacer un repaso ad hoc en medio de la noche. ¿Qué pasa con la necesidad de estar bien descansado a la mañana siguiente? Afortunadamente, vivía a solo diez minutos del campus.

Miro hacia atrás en mi respuesta como un síntoma de la falta de límites que tenía con Google y Marissa en este momento de mi vida. Nivelé con el asistente. “Acabo de llegar a casa del gimnasio, ¿tengo tiempo de ducharme antes de entrar?” Se hizo el silencio al otro lado de la línea.

"¿Cuánto tiempo llevará?" preguntó, transmitiendo claramente una pregunta directamente de Marissa.

—Puedo estar allí en treinta minutos —dije, casi conteniendo la respiración. No sentí que pudiera decir que no. Incluso pedir unos minutos para lavarme el sudor seco y tratar con mi cabello enmarañado se sintió peligrosamente cerca de un no. De nuevo, una larga pausa.

"Está bien, solo ven aquí".

Llegué al edificio 43 alrededor de las 11:30 para encontrar a Marissa, su asistente y un entrenador de comunicaciones que aparentemente también hacía visitas de emergencia en medio de la noche acurrucados en una sala de conferencias cerca de la oficina de Marissa. Desde entonces he fantaseado con cómo sería sentarme con ese entrenador de comunicaciones para tomar una copa y escucharlo contar una o diez historias sobre qué otros excesos de Silicon Valley había encontrado durante sus muchas décadas puliendo la personalidad pública de los ejecutivos de tecnología. .

Pasamos dos horas esa noche repasando la presentación de Marissa una y otra vez. Cada vez, el entrenador de oratoria lo grabó en video, lo reprodujo y le dio pequeños consejos. Uno de los comentarios más frecuentes que escuché después de que salí como denunciante de Facebook y di mi testimonio en el Senado fue que “Ningún denunciante podría ser tan bueno”. Por lo general, esto fue seguido por alguna teoría de conspiración acerca de que yo era un actor de crisis o una planta de la CIA. La verdad es que he tenido la suerte de tener una serie de experiencias educativas únicas en el camino, esta entre ellas, a menudo asumiendo tareas inesperadas que técnicamente estaban fuera de las especificaciones de mi trabajo.

En la mañana del lanzamiento, estaba exhausto pero listo para partir. Necesitábamos estar en Google temprano para que Marissa

pudiera peinarse y maquillarse. Me senté a su lado mientras la maquilladora hacía preguntas sobre sus preferencias. Como alguien que había tenido tan pocas experiencias con la cultura tradicionalmente femenina, me quedé paralizada mientras discutían los méritos de los diferentes colores y técnicas. Marissa y yo tenemos un color similar, y todavía gravito hacia un tono de rubor que aprendí en esa conversación. Siempre he estado agradecida de que Marissa me rompiera el estigma de que debes elegir entre ser inteligente y ser tú mismo, incluso si tu apariencia no se ajusta al estereotipo social de inteligencia.

Repasamos sus diapositivas por última vez y luego llegó el momento de subir al escenario. Google tenía, y prácticamente todavía tiene, la capacidad de convocar a Googleplex a casi todos los principales medios de prensa del mundo para un gran lanzamiento. Marissa subió al escenario y yo caminé unos pasos más allá de ella para pararme detrás del podio a un lado. Mi MacBook plateada ya estaba allí y los técnicos que habían preparado la habitación la habían enchufado. Sonreí a la audiencia y escribí mi contraseña mientras esperaba que Marissa comenzara. Paseó por el escenario mientras guiaba a los periodistas a través de "la necesidad": la misión de Google de organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Google no podría cumplir esta misión si el acceso a la información requiriera conocer la existencia de cada una de las constelaciones de productos en expansión de Google y predecir de antemano cuál de ellos contendría su información. Universal Search iba a cambiar la forma en que el mundo accedía a la información. Recorrió la demostración, consulta por consulta, imágenes, videos, noticias y libros que entraban y salían dinámicamente de los diez enlaces azules que siempre habían sido la búsqueda de Google hasta ese momento. Se podía ver que la audiencia entendió que esto era grande. Sentí una oleada de orgullo ese día mientras hacía clic en las demostraciones que habíamos creado. Pocas mujeres ejecutivas en Silicon Valley eran tan importantes como Marissa, y yo había hecho mi parte para ayudar al mundo a ver este nuevo ámbito de búsqueda que ella había llevado al equipo a convocar para que el mundo lo usara.

En el año siguiente, tuve varias oportunidades similares de trabajar con Marissa en charlas que dio en conferencias o eventos anuales, como los anuncios de las consultas de búsqueda de Google del año. Pasarían años hasta que trabajara personalmente con

entrenadores de oratoria de clase mundial durante mi preparación en los días previos a mi entrevista de 60 Minutos, pero durante esos primeros años de mi carrera en Google registré muchas horas viendo a un comunicador de clase mundial trabajar con algunos de los mejores maestros en el negocio.

de casa. Trabajando para Google. Amé cada segundo.

En 2007, Internet móvil se estaba convirtiendo en una cosa en los Estados Unidos. Recuerdo mi primera semana en Google y la forma en que los otros APM me habían dado pistas sobre cómo tener en mis manos una BlackBerry corporativa con un plan de datos gratuito, un lujo costoso que nunca antes me había permitido. Recuerdo lo mágico que se sintió tener Google Maps disponible para mí mientras conducía, aunque hoy apenas sería reconocible. Años antes de la era de las indicaciones paso a paso por teléfono o incluso del GPS, se sentía como magia. Antes de que tuviéramos internet móvil, imprimías tus direcciones de MapQuest o Google Maps antes de salir de casa y presionabas con cuidado el botón de distancia de viaje después de cada giro para poder calibrar cuidadosamente las décimas de milla antes de tu próximo giro. Presta mucha atención y no te excederás. Los datos móviles significaban que si perdías tu turno no te habías salido del borde del mapa, y la confianza que venía con ese conocimiento se sentía como un superpoder. Deambulaba libre y salvaje por el Área de la Bahía, gracias a un falso punto azul "GPS" que me mostraba aproximadamente dónde estaba. Viviendo en un mundo donde los relojes de pulsera ahora tienen GPS con precisión de medidor, se siente como una ficción escribir que me sentí liberado por una aplicación de teléfono celular que trianguló crudamente mi posición desde las torres de teléfonos celulares que me rodeaban.

Japón era completamente diferente. Esa nación se había subido al tren de datos móviles años antes, y eso fue parte de la razón por la que estuvimos allí. Las ciudades incluidas en el viaje anual de APM cambiaron de un año a otro. Parte de la ventaja de servir como anfitriona de este viaje fue que, como mínimo, Marissa se presentaría en su oficina y se garantizaba que el líder de su sitio pasaría algún tiempo con ella. Pero Tokio siempre estuvo en el itinerario, porque este era el único lugar en el mundo donde se podía ver el futuro de la web móvil. Japón estaba destinado a inspirarnos sobre qué tecnología vendría después de los Estados Unidos. Cada una de las otras ciudades en el viaje, por otro lado, estaba programada para recordarnos cuán diversas son las personas que escribieron Google.

También fue una experiencia única poder pasar tanto tiempo con Marissa. En ese entonces tenía unos treinta y dos años y era evidente que estaba empezando a sentir la diferencia de edad entre ella y las clases de APM. Éramos miembros de la sexta clase, y la experiencia de pasar el rato con nosotros fue diferente de lo que había sido para ella

seis años antes en el primer viaje de APM. Se quejó de que las clases anteriores habían sumado más horas de fiesta después de sus jornadas laborales de doce a catorce horas, y de que nos estábamos perdiendo una parte crítica del viaje. No señalamos que el viaje de APM en ese entonces duró menos de una semana. Una cosa es correr con cuatro horas de sueño cada noche durante cinco o seis días, pero es algo totalmente diferente hacerlo durante diecisiete o dieciocho días. Podía leer entre líneas. Parecía que también extrañaba los días en que todavía era apropiado para ella salir de fiesta con los APM. Las celebridades de Silicon Valley siguen siendo seres humanos. Pasar tanto tiempo con Marissa me daría empatía por Mark Zuckerberg. Me permitió apreciar mejor lo que debe haber sido para ella, o para él, subirse a un cohete de puesta en marcha cuando apenas tienes veinte años y permanecer en ese cohete, montándolo a través de todo lo que tienes que atravesar. hasta que valga decenas o cientos de miles de millones de dólares.

El viaje se desplegó cada vez más hacia el oeste a medida que pasaban los días y nos deslizábamos por todo el mundo. La totalidad de la experiencia se sintió como el cumplimiento de mis sueños más salvajes cuando estaba sentado en Iowa sintiéndome solo y aislado. Cada noche tuvimos cenas elaboradas con empresas emergentes o personas de la oficina local de Google. La camaradería no se parecía a nada que hubiera experimentado antes. Estábamos unidos por las dificultades de un día de catorce horas tras un día de catorce horas, los contratiempos naturales de viajar que son nostálgicos en retrospectiva y las experiencias culturales que nos brinda cada ciudad.

Una noche, el personal trajo el postre después de terminar una clase de cocina tailandesa en Bangkok y todavía saboreo la alegría que experimenté cuando mi amigo David tuvo una experiencia de vida máxima. Se quedó mirando su plato, con la mandíbula literalmente abierta, estupefacto porque había estado buscando un mangostán, "la reina de las frutas", durante años, desde que leyó un artículo que presentaba entrevistas con chefs con estrellas Michelin sobre lo que elegirían como su última comida. El chef de uno de los restaurantes tailandeses más renombrados del mundo dijo que todo lo que tendría sería un tazón de mangostanes, una pequeña fruta blanca envuelta en una gruesa piel morada. Mi amigo había buscado un mangostán durante años, pero en ese entonces el Departamento de Agricultura de EE. UU. había prohibido la importación. Debido a que pueden transportar un hongo que puede poner en peligro la agricultura, nunca

había llegado a probar uno. Ahora los mangostanes se sentaron frente a cada uno de nosotros. No puedo imaginar que hubieran tenido un sabor tan dulce si no lo hubiéramos escuchado abrir su corazón sobre cómo finalmente se cumplió su búsqueda. El placer compartido es placer multiplicado.

CAPÍTULO 5

Silicon Valley

> Una mente que se expande por una nueva experiencia.
> nunca podrá volver a sus antiguas dimensiones.
> —Oliver Wendell Holmes, Sr., La obra maestra del diácono

En el otoño de 2007, después del viaje alrededor del mundo con mi cohorte de gerentes de productos asociados y Marissa Mayer, terminé yendo a trabajar a Google Books. Debido a que seguí mis pasiones a un rincón menos popular de Google, obtuve cierta experiencia especializada que más tarde me abriría la puerta para trabajar en Pinterest y Facebook.

Todos los APM rotaron a nuevos equipos después de su primer año en Google, una política que me pareció una excelente estrategia de gestión. Si permaneciéramos en el primer equipo al que nos asignaron, las personas que nos rodean probablemente nos tratarían como si todavía fuéramos Nooglers agitando. Google Books no fue idea mía: Marissa fue quien me lo sugirió durante la sesión de asesoramiento previa a la rotación que realizó con cada uno de los APM. Más allá de compartir su mayor conocimiento sobre las oportunidades que existían y permitirnos aprovechar su experiencia con lo que impulsó rotaciones exitosas de APM, también ayudó a evitar que operáramos como lemmings en el mismo puñado de posiciones codiciadas que en realidad podrían no ser las mejores para nuestros habilidades u objetivos individuales. Durante esa reunión con Marissa en el cubo de su oficina con paredes de vidrio, en el momento en que sugirió el equipo de Libros, sentí un subidón. Parecía una idea magnífica; ¿Por qué no lo había considerado?

En la entrevista con mi futuro jefe de Libros, Adam Smith, comenzó con la pregunta obvia: "¿Por qué quieres unirte a Google Libros?" Mis razones brotaron de mí como si hubiera estado esperando este momento toda mi vida y no lo supiera. Le expliqué que había cursado estudios secundarios en Estudios de la Guerra Fría en la

universidad; Hablé sobre cómo cuando cayó el Muro de Berlín y se disolvió la Unión Soviética, un puñado de académicos se apresuró a ir a la Unión Soviética para escanear la mayor cantidad posible de archivos soviéticos en microfichas. Su intuición sobre la necesidad de un archivo independiente disponible para el público fue acertada. Después de que se publicaran demasiadas piezas de erudición que lastimaron los egos de aquellos que todavía recordaban con cariño los días de la Unión Soviética, Rusia tomó medidas drásticas contra gran parte de la documentación de la era soviética y la encerró en archivos controlados por el gobierno. Compartí con Adam mi sueño de que un día Fortuna giraría la rueda de la historia y se abriría la oportunidad de terminar el trabajo. Quería estar listo para escanear todo el archivo para que se supiera toda la verdad (al menos desde el lado soviético) de la Guerra Fría.

Me llené de alegría cuando me enteré de que había conseguido el trabajo. Me tomó muchos meses darme cuenta de que en realidad era un trabajo que pocas personas querrían, y casi con seguridad un trabajo que casi cualquier gerente de producto sénior me habría aconsejado que no aceptara. Muchos, si no la mayoría de los empleados de Google, veían al equipo de Libros como un trabajo poco atractivo; en el mejor de los casos, una organización sin fines de lucro escondida en una con fines de lucro. Estaba marginado culturalmente dentro de la empresa.

Google Books surgió directamente de una visión increíblemente ambiciosa de Larry y Sergey. Google iba a escanear todos los libros escritos en todos los idiomas del mundo y hacerlos accesibles para todos. Era fundamental para la misión de la Búsqueda de Google de organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Los libros serían una extensión masiva del alcance de su motor de búsqueda. Algunos de los primeros equipos de ingeniería mecánica de Google habían construido elaboradas máquinas de escaneo de libros que redujeron el costo de escanear libros en más de un orden de magnitud, lo que permitió a Google escanear decenas de millones de libros "económicamente" por primera vez en la historia. Puse "económicamente" entre comillas porque Google invirtió un tercio de mil millones de dólares o más para lograr esta hazaña. Cuando me uní a Google Libros, la compañía aún no había pasado tres años desde la salida a bolsa y todavía estaba en la era dorada cuando su negocio principal obtuvo márgenes de ganancia del 75 por ciento. Este fue uno de esos raros períodos en los que prácticamente no hubo

presión para tomar decisiones financieramente "razonables".

Google convirtió libros encuadernados, a veces con siglos de antigüedad, en rectángulos planos, limpios y nítidos que una computadora podía procesar fácilmente o verlos en una pantalla. El procedimiento era tan simple que todo lo que requería era que un ser humano se sentara y pasara las páginas una por una usando un pedal como los de una máquina de coser antigua para indicar a las cámaras que filmaran cada nuevo juego de páginas. Este casi milagro se logró mediante el uso de innovaciones como láseres para escanear y modelar la curvatura tridimensional de las páginas mientras el libro estaba abierto bajo un par de cámaras DSLR de alta resolución que se disparaban una frente a la otra, una frente a cada página. Los ingenieros de software de Google utilizaron este modelo 3D para "desarmar" las páginas curvas de un libro abierto y proyectar las fotografías en imágenes planas, uniformes y ordenadas. Esta técnica se combinó con el mejor reconocimiento óptico de caracteres (OCR) del mundo, la traducción de imágenes de caracteres a código de computadora, la información que permite representar texto en un sitio web, y en la más amplia gama de idiomas jamás producida. Este fue el proyecto por excelencia de la edad de oro de Google que nadie más podría haber hecho en ese momento.

Más tarde contemplaría la diferencia entre lo que Facebook decidió invertir durante sus años extraordinarios y lo que Google eligió construir durante su propio período de abundancia sin precedentes. Considere el contraste entre los libros de Google y los conceptos básicos gratuitos de Facebook. Free Basics se comercializó como un plan para brindar acceso a Internet a las personas más pobres del mundo. Si usabas Facebook para acceder a Internet, tus datos eran gratuitos, pero si querías usar algo en la web abierta, fuera de Facebook, te iba a costar. Facebook dijo que hizo esto porque se preocupaba por brindar acceso a Internet a las personas.

La realidad era que Facebook quería un monopolio; les importaba llevar su propia red a un nivel de penetración donde ningún competidor pudiera desafiarlos. Estaba arraigado en Facebook que llegaron a la fama porque habían matado a Myspace y Friendster, y Facebook siempre estaba mirando por encima del hombro al próximo asesino de Facebook que podría venir por ellos. Free Basics levantó un muro que sería difícil de escalar para cualquier empresa.

Recuerdo la primera vez que visité la fábrica de escaneo de libros en Mountain View, un sitio que Google no permitía fotografiar porque

invariablemente evocaba comparaciones con talleres clandestinos: fila tras fila de estaciones de escaneo de libros atendidas por trabajadores que rara vez duraban meses porque el tedio de no hacer nada más que pasar páginas ocho horas al día era tan desgarrador. El sonido de las personas golpeando sus pies para impulsar sus máquinas evocaba la imagen de un taller victoriano que producía montones interminables de prendas.

Estaba rotando en Google Books junto con otro APM para reemplazar a Rupert, que estaba rotando. Rupert fue uno de los pocos contratados con una maestría en biblioteconomía y lo contrataron para ayudar a lanzar Google Books. También fue el raro APM que no rotó hasta dos años y medio después de su mandato en Google. En una de mis primeras conversaciones con Rupert, le dije lo emocionado que estaba de trabajar en Google Books porque había pasado incontables horas en bibliotecas de investigación cuando era adolescente. Me entusiasmó el sonido del silencio cuando uno está rodeado de montones de libros y el olor característico de los volúmenes antiguos. Adam me miró a los ojos y con el leve ceño fruncido que llegaría a conocer como su expresión predeterminada. “Oler…” comenzó, su pausa preñada con la desaprobación a la que apestaba, “… es un signo de descomposición”. Afortunadamente,

Ese fue el entorno en el que ingresé al comienzo de mi segunda rotación en Google. Debido a que fui el primer APM en tener el título de segundo/junior APM en el equipo, era algo así como un flotador. Mi trabajo consistía en hacer lo que había que hacer. Inicialmente, eso significaba manejar la internacionalización de Google Books. A diferencia del equipo de ocho o diez personas de mi compañero APM, se me asignó un solo ingeniero, Antoun, para asumir todas las tareas necesarias para expandir Google Books de quizás quince idiomas a cuarenta como parte de la Iniciativa de Cuarenta Idiomas que Google inició ese año. .

Parte de por qué Google ha tenido tanto éxito y es el motor de búsqueda predeterminado para el mundo fue su enfoque en hacer que sus productos estén disponibles en un conjunto mucho más amplio de idiomas mucho antes que otras compañías tecnológicas. La internacionalización, también conocida como "i18n" ("internacionalización" comienza con una i, tiene 18 caracteres intermedios y termina con una n) y la localización (L10n, aunque generalmente con una L minúscula) son los procesos involucrados en la fabricación de productos. disponibles en nuevos idiomas o

adaptándolos para que sean relevantes localmente y accesibles en el idioma local.

Google estaba muy por delante de Facebook en este sentido. Mis divulgaciones de Facebook revelarían las muchas prácticas tóxicas de Facebook y los impactos que conocía y ocultaba. El tema en el que gastaría más energía enfatizando es un factor subyacente que no es intuitivamente obvio y, por lo tanto, quizás, especialmente insidioso. Facebook le dijo al mundo que la inteligencia artificial nos salvaría de los peligros percibidos de los algoritmos de Facebook mediante la eliminación selectiva de contenido "peligroso". Sin embargo, Facebook ocultó un hecho crítico: centrarse en el contenido "peligroso" requería traducir y reconstruir esos sistemas de censura de IA idioma por idioma, un proceso que no tenían planes de escalar económicamente hasta el punto de poder mantener a las personas seguras en los más pobres y vulnerables. lugares del mundo. En otras palabras,

Gran parte del trabajo que hice inicialmente para Google Libros fue la gestión básica de proyectos y no la gestión de productos: buscar aprobaciones del departamento legal y pedir a los traductores que tradujeran las cadenas (palabras y frases) utilizadas en las interfaces de usuario del sitio web (el front-end). a nuevos idiomas. Pero parte de mi trabajo fue más importante, como decidir qué criterios debería cumplir un idioma para ser elegible para que Google Books lo lance como un idioma totalmente compatible. Tras consultar con el equipo de calidad de la búsqueda de libros, establecimos la regla de que Google tenía que haber escaneado 10.000 libros en un idioma determinado antes de que pudiéramos lanzar Google Books en ese idioma. Por contexto, una pequeña biblioteca de Iowa podría tener de 1000 a 3000 libros. La Universidad de Iowa tiene 5.000.000 de libros y una biblioteca central en una ciudad importante de los EE. UU. podría tener varios millones. Reconozco que 10.000 libros pueden no parecer tantos, pero aprendí en el proceso de preparación para nuestro lanzamiento que en 2007 la mayoría de los idiomas tenían muy poco contenido disponible en Internet. Diez mil libros representaron una fracción notable de todo el contenido disponible en Internet, por ejemplo, en bengalí o noruego.

Otro criterio de lanzamiento que establecimos fue que el OCR desarrollado por Google debía cumplir con un cierto nivel de calidad. Es decir, solo podía haber tantos errores por mil palabras, para garantizar que los usuarios tuvieran resultados de búsqueda de alta calidad. Disfruté especialmente esta parte del proyecto porque fue mi

primera experiencia al profundizar en la naturaleza y los matices de los sistemas de escritura, la familia de caracteres que componen un lenguaje escrito, y cuánta belleza existe en la diversidad de alfabetos (caracteres que representan unidades de sonido) y silabarios (caracteres que representan sílabas) en todo el mundo. Por lo general, a los informáticos no se les ofrece la oportunidad de saborear el placer de aprender sobre detalles culturales como este.

La internacionalización de Google Books significó que para cada uno de estos nuevos idiomas, Google ahora combinaría los resultados de Google Books con los resultados de la búsqueda web de cualquier usuario y, debido a la falta de contenido en línea en la mayoría de los idiomas, Google Books enriquecería significativamente a Google.com para esos idiomas. Recuerdo lo satisfactorio que fue el día que activamos Google Libros para una parte importante de los 40 idiomas principales de Google (los idiomas más populares entre los usuarios de Internet). Se sintió como una prueba de la nobleza de nuestro llamado. Estábamos organizando la información del mundo y haciéndola universalmente accesible y útil. Estábamos desbloqueando información para aquellos que no habían tenido acceso a ella. Realmente estaba disfrutando de mi nuevo equipo y nuestra misión. Parecía un ejemplo de cómo la tecnología hace del mundo un lugar mejor y más conectado.

consulta tras otra en el cuadro y descargué archivos que importaría una y otra vez en una hoja de cálculo. Era una tarea altamente repetitiva que pedía a gritos ser resuelta con programación informática.

Como ingeniero eléctrico analógico, aprendí a programar en lenguajes que normalmente no se usan en Google. Al percibir la oportunidad de aprender una forma más relevante de codificar, examiné la lista de lenguajes que ya tenían paquetes (programas que facilitan una tarea o tareas) escritos para acceder al Cubo de datos y decidí que este era el momento de aprender Python. Había escrito una pequeña cantidad de código unos años antes, así que sabía lo suficiente como para pensar que sabía más de lo que sabía. Si no hubiera programado en Python antes, probablemente habría leído un tutorial y evitado la hilaridad y la vergüenza que siguió.

Muy pronto me encontré con un desafío: necesitaba usar el módulo de "matemáticas" para hacer suficientes cálculos para proporcionarle a Dan un tablero útil. En aquel entonces, Python no te permitía usar fracciones para obtener respuestas precisas. Si dividieras 4 por 5 obtendrías 0, no 80 por ciento; dividir 5 entre 4 te daría uno, no uno y dos décimos. Tenías que agregar un módulo matemático a Python para obtener mejores respuestas. Empecé a buscar una manera de incluir la biblioteca de matemáticas en mi programa, un proceso llamado importación. Intenté buscar en Google [cómo importar el módulo matemático Python]. Le pregunté a los colegas, pero no hubo suerte. No entendía por qué esta pregunta era tan difícil de responder. Pronto me di cuenta de que no podía obtener ayuda porque la respuesta era tan simple que las personas a las que preguntaba probablemente no podían imaginar que haría una pregunta tan obvia.

Durante este período de tiempo en Google, a menudo trabajaba hasta altas horas de la noche tratando de ponerme al día con mi comienzo tardío. Una noche saqué la cabeza de mi pequeña oficina y recé para que alguien más siguiera trabajando. Google Books era un equipo al que se unieron ingenieros de alto nivel porque querían retribuir. Tenía una fracción más alta de ingenieros senior que cualquier otro equipo grande en Google, y no era un equipo que trabajara a menudo más allá de las 5:30. Tuve mucha suerte, porque sentado en uno de los cubos de invitados estaba Matthew Gray, un nuevo ingeniero del equipo de Google Books Boston. Matthew había desempeñado un papel fundamental en los inicios de la web, instalando uno de los primeros cien servidores web de la historia

(www.mit.edu) y escribiendo el primer robot (un programa de computadora, un bot) que rastreaba (vagaba y rastreaba) el web. Solía contarme que en ese entonces la web era tan joven (y pequeña), que con un poco de ayuda para evitar rastrear infinitas páginas generadas dinámicamente (como calendarios), su rastreo se completaría aunque se ejecutara en una sola máquina. Era una época en la que todavía era posible que un bot tocara todas las páginas visibles de la web y se detuviera porque había terminado. Sentí que estaba reviviendo la historia junto a él cuando relataba la emoción que sintió el día que se dio cuenta de que Internet había comenzado a crecer lo suficientemente rápido como para que su rastreador ya no pudiera seguirle el ritmo.

Me acerqué a él, me presenté y le expliqué tímidamente que tenía una pregunta muy básica que tenía problemas para resolver por mi cuenta: "¿Cómo importo el módulo matemático en Python?"

Sin mostrar ninguna reacción que pudiera haberme hecho sentir más avergonzado de lo que ya estaba, dijo con calma: "Importar matemáticas". Regresé a mi oficina y revisé mi código durante el resto de la noche. La amabilidad que mostró Matthew en este momento fue la base de lo que se convertiría en una colaboración de varios años que cambió el rumbo tanto del equipo de Google Books como de la propia organización de Búsqueda de Google.

compuestas por cuatro grupos de números que iban del 0 al 256. Por ejemplo, 192.168.0.1. Todas las direcciones que estaban maximizando su cuota de descarga tenían los mismos primeros dos dígitos (18). Me acerqué a la pequeña oficina donde estaban sentados Dan y mi jefe, el director de administración de productos, y les presenté lo que me pareció un patrón curioso. Dan echó un vistazo a mi pantalla y los grupos de direcciones IP y dijo: "Es Aaron Swartz".

Esto me pareció una hazaña mágica. ¿Cómo es posible que las listas de números apunten tan definitivamente a un solo nombre? Internet se construyó originalmente para conectar las redes de universidades de élite. Aunque el sistema podía manejar casi 4.300 millones de direcciones IP, a mediados de la década de 2000 todavía había una cantidad significativa de "titulares de rango" que controlaban grandes bloques de propiedades IP. Estos eran veteranos del nacimiento de Internet como Hewlett-Packard, Stanford, IBM, Xerox, Bell Labs y MIT. Dan reconoció de inmediato que el "18" significaba MIT.

Para Dan, el sospechoso número uno se convirtió en Open Library, una iniciativa de Internet Archive, un proyecto de biblioteca digital en línea. Y el acceso encubierto a los datos de la Biblioteca Abierta significaba Aaron Swartz. Él y Open Library habían sido críticos con Google Books, y Swartz se había ganado la reputación de ser poco observador de las leyes de derechos de autor, una reputación que lo llevaría a su trágica muerte por suicidio unos años más tarde, cuando el gobierno federal lo acorraló por algo similar. comportamiento a lo que había descubierto en Google Books y lo amenacé con hasta treinta y cinco años, restitución, decomiso y una multa de hasta $ 1 millón. Su enjuiciamiento fue una fanfarronería del gobierno para advertir a otros que podrían violar los derechos de autor, y su muerte lo convertiría en un mártir. No sería la primera vez que Open Library copiaba los libros que Google había pagado para escanear y quitarles la marca de agua. El problema para Google no era tanto la descarga como Open Library, que permitía que Google pagara el trabajo de escanear los libros (mientras provocaba la ira de los titulares de los derechos de autor), antes de que Open Library se abalanzara para atribuirse el mérito de la salida.

La pregunta que enfrentaba ahora el equipo de Google Libros era: ¿Cómo manejamos esto? Dan y el equipo decidieron que Aaron, un punk de veintiún años, tal vez me respondería mejor a mí, un "chico" más cercano a él en edad, simplemente pidiéndole que se detuviera,

en lugar de ingenieros senior como Dan o, Dios no lo quiera, involucrar al equipo legal de Google. Envié un correo electrónico más tarde ese día preguntándole a Aaron si podíamos tener una llamada rápida. El acepto.

Por teléfono con Aaron, le expliqué cómo había estado analizando el tráfico en Google Books y estaba claro que alguien en el MIT estaba descargando grandes cantidades de libros. Esperaba que se detuviera. Admitió que era él y dijo que se detendría. Nunca lo sabré si realmente se detuvo o simplemente ocultó mejor su actividad, pero fue el comienzo de una amistad entre nosotros dos que finalmente mejoraría el acceso a los libros digitales. Había atrapado a Aaron con las manos en la masa, y él lo respetaba. Aaron fue claramente importante en los inicios de mi carrera porque fue la primera persona que me trató como un compañero técnico. No tenía una gran ventana a mis capacidades, pero sabía que lo había atrapado, y siempre me trató con respeto, y estaba agradecido por eso.

En 2007 y 2008, parecía imposible realizar cambios en Google Books. Google había escaneado millones de libros que no podíamos poner a disposición porque la empresa estaba en medio de una de las demandas colectivas más caras de la historia: la demanda colectiva de Google Books (nombre pegadizo, lo sé). Autores, agentes y editores argumentaron que Google estaba escaneando ilegalmente sus libros sin su permiso y había demandado a Google por $ 3 mil millones, los daños propuestos se calcularon utilizando una fórmula de costo y pérdida de ganancias por libro. Algunos de los problemas no estaban claros: el mero acto de escanear, por ejemplo, no era necesariamente ilegal (Google sostuvo que construir un motor de búsqueda era un trabajo "transformador" y, por lo tanto, protegido), pero permitir que las personas tuvieran acceso a obras completas que estaban bajo los derechos de autor, sin compensación, claramente lo eran.

Lo odiaba porque permitía que la gente dentro de Google dijera: “Esperemos esa nueva característica. No queremos asustar a los demandantes”. Si la gente hubiera sabido que llevaría años y años llegar a un acuerdo, podríamos haber lanzado más funciones a medida que las desarrollábamos. Al final, el acuerdo final dejó a Google justo donde había estado al principio: Google podía permitir a los usuarios buscar en su base de datos de libros completa, pero los lectores solo podían ver secciones limitadas de libros que tenían derechos de autor.

Ahí es donde entraron Aaron y Open Library. Open Library era un proyecto sin fines de lucro y nadie estaba dispuesto a demandarlos, al

menos en ese momento. (Quizás en un símbolo de su éxito, más recientemente los editores han comenzado a demandar a Open Library). Aaron tenía una vibra punk-rock de Tomaremos los datos si no nos los dan. La información quiere ser libre. El primer regalo que me hizo fue cuando Open Library lanzó un plan de extracción distribuida para averiguar qué libros de Google Books estaban disponibles, en qué países y en qué "visibilidad".

Los libros permanecen bajo la protección de los derechos de autor, un sistema para controlar quién puede hacer copias de una obra, en muchos países durante setenta años después de la muerte del autor. Cuando una obra deja de estar protegida por los derechos de autor, pasa a formar parte del dominio público: cualquiera puede reproducirla de forma gratuita. Sin embargo, Google había escaneado libros con y sin derechos de autor y había obtenido licencias para hacer que algunos de esos libros protegidos por derechos de autor estuvieran disponibles en algunos países pero no en otros. Open Library lanzó un complemento para el popular navegador web Firefox que permitió a decenas de miles de personas prestar sus computadoras para averiguar qué libros habían sido escaneados, cuáles estaban visibles y quién podía hacerlo. El complemento Open Library de Aaron obligó a Google a reaccionar. A Google se le había pedido repetidamente esta información y se había negado a proporcionarla; ahora Open Library la tomaría.

Dan nos emparejó a Matthew y a mí, de Boston, en un proyecto para lanzar la primera interfaz de programación de aplicaciones (API) para Google Books. Esta fue la primera vez que abrimos mediante programación cualquier parte de Google Books al resto del mundo. La idea era permitir a los usuarios de la biblioteca buscar en toda nuestra base de datos y, si podían ver un libro donde vivían, podían recibir un enlace a la vista previa en línea del libro. Matthew y yo nos sumergimos y pronto tuvimos un producto que estaba listo para enviar. Durante años, la gente se había negado a vincular libros de Google desde lugares como catálogos de tarjetas de biblioteca porque no había garantía de que un usuario pudiera leer el libro una vez que hacía clic. Ahora ese obstáculo se había ido. Esta fue mi primera experiencia recorriendo el proceso de desarrollo de productos de principio a fin para un nuevo producto. Informé con orgullo a nuestra directora de marketing, Melanie,

Melanie miró la entrada del blog que había escrito para anunciar el lanzamiento y se encogió de hombros. “¿Cuánto tiempo le llevaría

tener algunas integraciones [es decir, usuarios reales]? Es aburrido en este momento. ¿Y si esperamos dos semanas? ¿Qué crees que podrías hacer para entonces? La miré con total frustración. Me había sentido muy orgullosa de lo que Matthew y yo habíamos logrado y quería que se hiciera y terminara. Pero Melanie estaba haciendo su trabajo, y lo estaba haciendo bien. Ella estaba allí para ayudarnos a contar la historia de nuestro producto, y para contar bien la historia de una API de desarrollador, necesita que los clientes actúen como prueba de la utilidad de su interfaz.

Los comentarios de Melanie ese día a fines de febrero de 2008 provocaron una de las experiencias favoritas de mi carrera. Me dispuse a ver cuántas bibliotecas podíamos conseguir para integrar la API, comenzando con un par de bibliotecarios famosos por ser codificadores que "hacían sus propios" catálogos de bibliotecas. Debido a que estos bibliotecarios escribieron sus catálogos desde cero y controlaron personalmente el código que los ejecutaba, dos pequeños catálogos pudieron integrar la API de vista previa en un día. Esto me permitió apoyarme en todos los catálogos más grandes con la frase: “Realmente no es tan difícil. La biblioteca pública de Ann Arbor pudo hacerlo y publicarlo en menos de veinticuatro horas”.

Los catálogos de las pequeñas bibliotecas locales podían lanzar una nueva característica en un día porque no eran responsables ante nadie. Si la pequeña biblioteca tenía un ingeniero que confiaba en su propio código, y si quería que se pusiera en marcha, se iba a poner en marcha. Sin embargo, lanzar una función en una plataforma más grande requiere más que escribir código: requiere controles y procesos internos para aspectos como la estabilidad (¿Esto colapsará todo lo demás?), revisiones de diseño (¿Esta interfaz de usuario tiene sentido para alguien que nunca ha visto antes? ¿Se ve bien? ¿Usa colores que están en la marca?), legal y otras firmas. Aun así, demostrar que podía ponerse en marcha rápidamente hizo que el paso más difícil, estar dispuesto a cambiar, pareciera plausible. Y eso es lo que se necesitó para poder contar con catorce socios de integración el día del lanzamiento. Los catálogos de las bibliotecas del mundo ahora podrían apuntar a Google Books y permitir a los usuarios obtener una vista previa de una muestra de cualquier libro. Matthew y yo enviamos nuestro producto y se usó al instante. Sabía en gran parte que tenía que agradecer a Aaron Swartz por mi lanzamiento. No sería la última vez que Open Library intervendría para barrer a los detractores que nos impedían impulsar Google Books.

Finalmente, sentí que estaba avanzando en Google. Lanzarme al trabajo fue satisfactorio, los problemas eran tan complicados y sutiles que era fácil quedar totalmente absorto en ellos. Alrededor del momento del lanzamiento, conocí el proceso de calidad de búsqueda, la parte de la empresa responsable de mejorar los resultados de búsqueda con el tiempo. A pesar de que la Búsqueda es esencial para la marca y el negocio de Google, la Calidad de la Búsqueda no había estado construyendo de manera constante una comunidad de gerentes de productos que conocían profundamente el espacio, a diferencia de casi todas las demás áreas de enfoque de la empresa. Los gerentes de producto aparecían regularmente en la Búsqueda como su primera publicación dentro de Google, y un año después, tan pronto como se les permitía, se rotaban.

Parte de la razón de esto fue que la calidad de búsqueda era lo suficientemente complicada como para que alguien con solo unos pocos meses de experiencia sugiriera estrategias que se habían probado cinco o seis veces antes. Los ingenieros de calidad de búsqueda mantuvieron una wiki detallada a la que podían señalarle cuando pensaba que tenía una idea brillante. Lo más probable era que lo hubieran escuchado antes y tal vez incluso en una mejor forma, y desafortunadamente la idea casi seguro que no valía la pena. Si fuera un gerente de producto ambicioso recién egresado de la escuela de negocios, si pasara a Ads o a algún lugar dentro del universo de Google Apps, era más probable que terminara en un puesto en el que pudiera demostrar y sentir claramente su valor. Como resultado, ninguna masa crítica de gerentes de producto permaneció en la Búsqueda.

Dan Clancy era el responsable del equipo de calidad de búsqueda de libros. Cuando aparecí en el equipo, Dan decidió que, en lugar de esperar a un gerente de producto que probablemente nunca sería asignado, simplemente me convertiría en un nuevo PM de calidad de búsqueda. Me sentaba varias veces a la semana para conferencias sobre teoría de recuperación de información y el proceso de trabajo en productos de búsqueda. Gracias a su inversión en mí, pude ser parte de la ola fundadora de gerentes de productos algorítmicos en la industria, lo que terminó posicionándome en el camino hacia todo lo que sucedería en Facebook.

La persona que habría sido mi gerente si yo hubiera sido gerente de producto de calidad de búsqueda en el equipo de búsqueda web era Lucas, y con frecuencia cruzaba la calle desde mi edificio y me reunía

con él en su oficina al final de la tarde. Llegué a ser amigo de sus compañeros de oficina, que eran parte de la generación original de ingenieros que habían creado Google y ahora eran miembros sénior del equipo de búsqueda. Esta era la era en la que se esperaba que pocas personas, excepto los estadísticos y los investigadores de usuarios cuantitativos, supieran cómo trabajar con datos, y Lucas y yo pasábamos las tardes en la oficina tratando de descubrir cómo extraer información de los registros, los registros sin procesar de cómo Se accede a los servicios de Google. Casi ningún gerente de producto de la empresa revisó los flujos de comportamiento de búsqueda de los usuarios como lo hicimos nosotros, y fue como si tuviéramos nuestra propia novela rusa privada. La mayoría de las personas no tienen a nadie en sus vidas con quien sean tan honestos como lo son con Google, y después de mirar a través de este lente más crudo y humano a la condición humana, salí cambiado. Una vez que vea los pensamientos sin filtrar de las personas, tiene una de dos opciones. Puedes levantar las manos y decir: "Esto es demasiado", o puedes llegar a aceptar que todos los humanos tienen defectos y amarlos tal como son. Sabía que había pocas personas en el mundo con un telescopio de la condición humana como el nuestro. Estábamos en el nacimiento de un campo, y fue estimulante. Una vez que vea los pensamientos sin filtrar de las personas, tiene una de dos opciones. Puedes levantar las manos y decir: "Esto es demasiado", o puedes llegar a aceptar que todos los humanos tienen defectos y amarlos tal como son. Sabía que había pocas personas en el mundo con un telescopio de la condición humana como el nuestro. Estábamos en el nacimiento de un campo, y fue estimulante. Una vez que vea los pensamientos sin filtrar de las personas, tiene una de dos opciones. Puedes levantar las manos y decir: "Esto es demasiado", o puedes llegar a aceptar que todos los humanos tienen defectos y amarlos tal como son. Sabía que había pocas personas en el mundo con un telescopio de la condición humana como el nuestro. Estábamos en el nacimiento de un campo, y fue estimulante.

ver en el panel de control de seguimiento de Google Libros con qué frecuencia los libros aparecían con mucha menos frecuencia en los resultados de búsqueda de Google.com. En un día cualquiera, aparecía allí la mitad de los libros, y la disminución de cada día formaba claramente una curva empinada que se dirigía a cero. Noah estaba más que irritado. Su desempeño se evaluó en parte por la cantidad de tráfico que recibió Google Books, por lo que cada "libro perdido" de una búsqueda fue un pequeño recorte en su evaluación y, por lo tanto, su bonificación. Cada semana o dos volvía a plantear el problema, pero el grupo central de Calidad de búsqueda había reducido recientemente mi equipo de ingeniería de más de diez personas a una sola persona, Jacob. Cada vez que le planteaba el tema a Jacob, él salía de sus investigaciones más perplejo. Mucho más tarde me enteraría de que no estaba solo al no poder identificar al duende que acechaba en el código que estaba obstaculizando el rendimiento del sistema. Dan había pedido a algunos de los antiguos ingenieros de Books Search Quality, ingenieros mucho más experimentados y superiores a Jacob, que trataran de averiguar qué estaba fallando y ellos también se habían quedado con las manos vacías.

toda la información que contenían era, por definición, "antigua" en lo que a ellos respectaba. Por eso, en primer lugar, habían desmantelado al equipo de ingeniería de Search Quality.

Así que nuestra banda de piratas se inclinó y, antes de dejar Mountain View, programé un circuito de reuniones con Matthew y Chris para ayudarlos a meterse en la cabeza cualquier conocimiento no escrito que pudieran encontrar sobre cómo funcionaba la pila de búsqueda de Google. En el este, llamaron a otro ingeniero de Books Boston que anteriormente había trabajado en Search Quality en Nueva York. En poco menos de tres días resolvieron el problema. El tráfico de búsqueda de libros se duplicó durante la noche.

Me moría por saber cuál era la causa, y así lo explicaron. Comencemos con un hecho que todo Googler conoce: Google no se ejecuta en una sola computadora gigante, un cerebro que todo lo sabe en un almacén en algún lugar. Los primeros ingenieros de Google habían sido pioneros en el proceso de usar hardware "commodity" barato (procesadores, discos duros, etc.) y unirlos de tal manera que no importaba que en un momento dado una fracción del hardware pudiera romperse. Esto contrastaba con la mejor práctica de la industria en el momento de utilizar una pequeña cantidad de máquinas extremadamente caras y de alto rendimiento diseñadas para no fallar nunca. La pila de búsqueda de Google fue diseñada para ejecutarse en una infraestructura “paralela” muy diferente. Google se basó en muchas computadoras más pequeñas conectadas entre sí, cada una ejecutando su propia copia del servidor web de Google (una instancia de GWS, pronunciado gahwis). Todo fue diseñado para que después de buscar una vez, la próxima vez que lo hiciera, podría acceder a una computadora diferente y no tener idea de que se había producido el cambio.

Este sistema era muy eficiente de mantener: podía desconectar computadoras individuales y actualizarlas y volver a ponerlas en pie, y el tráfico fluiría entre ellas sin interrupciones. Pero hubo fallas. O eso aprendimos. Los tres mosqueteros en Boston encontraron el raro caso de error. Resultó que un gran sistema distribuido podía ocultar problemas perniciosos. Matthew y su pequeño equipo descubrieron que en algún momento, meses atrás, una actualización de software había comenzado a implementarse a través de los servidores web de Google, primero en algunas computadoras y luego en más y más cada semana. Si hubiera sido un simple cambio de A a B implementado en todos los servidores a la vez, la causa habría sido obvia: nuestro

tráfico se habría desplomado el día que se realizó el cambio. Había libros un día, no había libros al día siguiente. La razón por la que nuestro tráfico había disminuido lentamente durante meses era que este había sido un cambio más arriesgado, y los ingenieros de búsqueda web lo habían implementado gradualmente en más computadoras a lo largo del tiempo, enmascarando en el proceso que el cambio se llevó a cabo. Se introdujo un pequeño error que impedía que las instancias de GWS actualizadas supieran cómo interactuar con nuestros servidores de Libros, cerrando efectivamente el canal que traía libros a la página de Búsqueda de Google.

En Facebook, creo que parte de por qué se pasaron por alto muchos de los peores impactos fue porque fueron graduales. Las granjas de desinformación aumentaron lentamente a lo largo de los años. El ciclo de retroalimentación entre los algoritmos que recompensan el contenido extremo y los productores de contenido que detectan esos cambios y crean publicaciones más extremas tomó meses o años. La realidad es que las empresas que se rigen por las métricas y la experimentación tienen problemas para identificar patrones causales lentos. Están acostumbrados a ver cambios que demuestran claramente que X causó Y. La mayoría de los peores impactos del producto de Facebook o las opciones de diseño algorítmico ocurrieron paso a paso, y cada paso agregó capas delgadas de sedimento a la montaña de daños. La infección fue lenta, y luego estaba en todas partes.

Al resolver el problema de búsqueda de Books, lo que Matthew y el equipo de Boston demostraron es cuán vitalmente importante es tener en cuenta esta posibilidad. Si no está abierto a considerar las preguntas correctas, si no permite la posibilidad de cambios lentos, con el tiempo pueden hundir una división comercial, y tal vez incluso todo el negocio. O, en el caso de Facebook, pueden hundir una democracia.

convencer a la gente de que Google Libros importaba. Si iba a tomarme la molestia de cambiar de contexto y tirar los dados para encontrar nuevas personas con las que me rodearía después de seguir adelante, ahora parecía un buen momento para al menos ver cómo era HBS.

Ese invierno había sido particularmente duro para mí. Desde que era niño, tuve una línea de base más alta de problemas estomacales que la persona promedio, pero no lo suficiente como para motivar a cualquier médico de atención primaria a tratar de resolverlos. Algo acerca de la rutina de los dos años anteriores había puesto en marcha mis desafíos de salud. Al principio perdí diez libras. Con la invencibilidad irracional de la juventud, aprecié perder peso. (Nota: si su peso comienza a caer en picado sin explicación, ¡no siga mi ejemplo!) Unos meses después, había perdido treinta libras y mi cuerpo claramente se estaba desmoronando. Evité comer. De repente, mi rostro se cubrió con un mosaico de acné que parecía que nunca se curaría. Fui repetidamente al médico y, a pesar de varias rondas de pruebas, todavía sentía que estaba dando tumbos a ciegas.

Lucas seguía siendo mi mentor de Search Quality y tenía la ventaja como mi gerente no real de poder hacer preguntas personales sobre mi salud. Se dio cuenta de que algo andaba profundamente mal y me insistía para que volviera al médico después de cada ronda sucesiva de pruebas no concluyentes. Una de las dificultades de estar realmente enfermo es que te falta la energía para defenderte de la forma en que lo necesitas cuando el sistema médico se encoge de hombros. Después de la tercera ronda de pruebas que produjo más preguntas que respuestas, comenzó a estudiar detenidamente los resultados de mis pruebas, leyendo sobre varias condiciones y cómo podrían manifestarse en mis síntomas.

Después de estudiar página tras página de resultados y utilizar Google como solo podría hacerlo alguien que lo hubiera moldeado, se encontró con mi puntaje "normal alto" para la enfermedad celíaca. "¿Sabes que la celiaquía tiene como quince síntomas, de los cuales tienes al menos diez?" él dijo. “¿Por qué no intentas dejar el gluten?” Había invertido tanto tiempo en tratar de depurar lo que le estaba pasando a mi cuerpo, que lo mínimo que podía hacer era intentarlo. Y efectivamente, Lucas tenía razón. Mis médicos no lo habían descubierto, pero él sí, con la ayuda del Dr. Google.

El campus de Mountain View de Google es uno de los mejores lugares del mundo para explorar la alimentación sin gluten. A los tres

días dejé de correr al baño constantemente. En dos semanas, mi piel evolucionó de un mosaico de cicatrices de acné a una piel perfectamente clara. Cuando visité la oficina de Google en Boston unas semanas más tarde, uno de mis ingenieros estaba tan sorprendido por mi transformación que comentó con entusiasmo: "¡Frances! ¡Te ves mucho mejor!" Elegí interpretar esto como un cumplido. Me sentí como Lázaro.

Y justo a tiempo. Necesitaba mi fuerza para empacar mi departamento y mudarme a campo traviesa. Google había sido un paracaídas de emergencia; todavía siento que me eligió a mí, y no al revés, cuando se arriesgaron conmigo y nadie más lo haría. Si quería más de lo que era mi vida ahora, era hora de extender mis alas y probar algo nuevo. Salí volando.

CAPÍTULO 6

Veritas

Las adversidades físicas y psicológicas nos moldean.
Nuestros desafíos nos dan ideas y experiencias.
que solo nosotros hemos tenido, y… necesitamos no solo aceptar,
pero también abrazar y ver como fortalezas.
Si bien es posible que no hayamos elegido incluirlos como conceptos de nosotros mismos,
están allí. ¿Y qué más podemos hacer sino poseerlos?

—Amy Cuddy, Presencia

Incluso si nunca ha puesto un pie en el campus de la Universidad de Harvard en Cambridge, Massachusetts, es posible que tenga nociones de cómo es. Cualesquiera que sean esas imágenes en tu mente, probablemente sean precisas. Harvard es la institución de educación superior más antigua de Estados Unidos, que data de 1636, y en su mayor parte lo parece. Según la Asociación Estadounidense de Arquitectos Paisajistas, el patio principal con césped en el corazón del campus es uno de los paisajes construidos en uso continuo más antiguos de los Estados Unidos, y los edificios majestuosos de siglos de antigüedad que lo rodean han llegado a definir lo que las universidades aspecto: arquitectura neoclásica que intenta evocar un sentimiento de edad eterna establecida. Caminando por el patio en uno de los muchos días grises de otoño en Boston, si de alguna manera pudieras cegarte a la ropa y los peinados de los estudiantes con los que te cruzas,

La parte de los doscientos acres de la universidad que comprende el campus de la Escuela de Negocios de Harvard es mucho más contemporánea. Pasé la mayor parte de mi tiempo en dos edificios principales: el Centro de Estudiantes Spangler, construido en 2001 y que lleva el nombre de un alumno multimillonario; y Aldrich Hall, construido en 1953, financiado con una donación de John D. Rockefeller Jr. y llamado así en honor a su suegro, y renovado con

amplias renovaciones en 2004. La mayoría de mis clases se dictaron en Aldrich, en grandes salas de conferencias que se parecían a las de las Naciones Unidas, tanto en términos del diseño interior moderno de mediados de siglo como en las herraduras apiladas, estilo estadio, de asientos llenos de una mezcla internacional de estudiantes. Yo no vivía en el campus; a través de una conexión de Google, alquilé una pequeña casa de campo para los suegros con un techo de pizarra que emitía un ambiente de cuento de hadas. Entre clases, pasaba el rato en Spangler,

Ingresé a HBS en el otoño de 2009, como parte de la primera ola de estudiantes que se matricularon después de la crisis financiera de 2008. A medida que el mercado declinaba, el número de empleados también disminuía, y HBS aprovechó el "alto número de solicitantes de alta calidad" para "aumentar[e] el número de personas admitidas en el programa MBA". Terminé estando entre el 30 por ciento de los "estudiantes no tradicionales" (no ex alumnas de una empresa de servicios financieros o consultoría) a quienes se les pidió que se presentaran dos semanas antes del comienzo del año académico para tomar una introducción a los fundamentos de las finanzas. y Contabilidad. Ese período de dos semanas también nos dio tiempo para instalarnos y generar amistades entre nuestro grupo antes de que llegaran los tipos McKinsey y Wall Streeters, precisamente el tipo de personas que la gran mayoría de Googlers habría evitado en San Francisco.

Había hecho arreglos para asistir a Harvard a través del Programa de becas de Google. Google me reembolsaría la matrícula a cambio de que me comprometiera a volver a la empresa durante dos años. Menciono esto por tres razones: primero, es un ejemplo de la inversión que Google estaba dispuesto a hacer en sus empleados. En segundo lugar, casi ningún Googlers en ese momento aprovechó el programa; Fui uno de los primeros empleados en hacerlo, tal vez el primero. Finalmente, aunque Google estaba dispuesto a financiar una parte sustancial de mi educación en Harvard, muchas personas en Google me disuadieron de ir a HBS.

Los compañeros de trabajo a quienes respetaba profundamente me habían advertido que no asistiera. Parte del desánimo fue suave. Mientras tomábamos un café, un alumno de HBS que era el gerente de producto del revolucionario Google Wave de la compañía me dijo que debería unirme a una nueva empresa. Un director de ingeniería me dijo que debería obtener un doctorado en ciencias de la computación,

y que obtener un MBA era una "pérdida de mente". Seguí adelante a pesar del desánimo y ahora estaba a un continente de distancia de Mountain View porque me importaba mucho el diseño organizacional y la práctica de la gestión de personas. Durante mis primeros días en Harvard, pensé en esos comentarios y me pregunté si habían tenido razón.

No estaba bien preparado para quedarme quieto en clase durante ochenta minutos seguidos, solo escuchando. En mi primer día de clases, de repente me di cuenta de que nunca antes había formado parte de un entorno educativo tradicional. Había ido a un preescolar Montessori, un entorno de forma libre y altamente dirigido por los estudiantes. Asistí a una escuela primaria tipo Montessori. Olin era como Montessori en su educación basada en proyectos. Y Google era lo más parecido a Montessori para adultos que se puede conseguir: un entorno que valora activamente la motivación interna y la creatividad. Me asignaron papeles en los que podía perseguir cosas que me apasionaban. Mi trabajo en Google era cinético. Ahora tenía que obligarme a quedarme quieto y concentrarme en la conversación entre mis compañeros de clase y el profesor. Nos enseñaron al comienzo del semestre que no intentáramos hablar en todas las clases, y nos dijeron que si seguíamos levantando la mano, no nos llamarían. Permanecer en silencio y estar quieto nunca ha estado entre mis puntos fuertes.

Después de que llegó el resto de la clase, nos reunieron a todos en un gran auditorio el primer día del semestre. Un presentador se paseó por el escenario y dio lo que perdura para mí como una de las conferencias más valiosas que escucharía durante mis dos años en Harvard. Advirtió que sería fácil dejarse llevar por el pensamiento grupal de falsa sabiduría de los veinteañeros tipo A de mediados a finales que buscan el éxito financiero. Nos instruyó a pensar más expansivamente. Consciente de nuestros egos, dijo que todos teníamos mucho talento y que recordáramos que cuando teníamos diez años probablemente ninguno de nosotros soñaba con ser socio de McKinsey. (Aunque para ser justos, sospecho que al menos algunos de mis compañeros de clase tenían esos sueños a esa edad, pero estoy divagando). Independientemente, cientos de ex alumnos de HBS cada año se dedican a la consultoría y la banca de inversión.

Este fue un tema, una reflexión, que HBS trató de reforzar a lo largo del programa. Cuando persigues lo que te apasiona, puedes terminar en lo que se llama un océano azul. En los negocios, de acuerdo con este marco particular, puede ir codo con codo con los

competidores que intentan satisfacer la demanda existente (compitiendo como un tiburón más en un océano rojo turbulento lleno de tiburones y sangre) o puede crear algo completamente nuevo. Tal vez inspire una nueva demanda de los consumidores. Tal vez inventes un espacio completamente nuevo. Cirque du Soleil se presentó como un ejemplo de empresarios que inventan una nueva categoría. Su visión de lo que podría ser un circo era tan diferente de las compañías circenses heredadas de Ringling Bros. y Barnum & Bailey que Cirque du Soleil creó una categoría completamente nueva, un océano azul, que dominó fácilmente por sí solo.

HBS estaba reconociendo que nosotros, los estudiantes que estábamos lo suficientemente motivados para llegar a la Escuela de Negocios de Harvard, que querríamos asistir a una escuela así, podríamos estar limitándonos tanto profesional como personalmente al perseguir objetivos motivados externamente. Los instructores nos alentaron a considerar y reconsiderar nuestras prioridades y lo que realmente importaba. Si realmente siguiéramos nuestras pasiones, no subiríamos la escalera más obvia y concurrida hacia el éxito, sino que encontraríamos una propia. Teníamos la capacidad de crear un camino hacia nuestro propio éxito, nuestra propia alegría, pero teníamos que ser lo suficientemente valientes como para elegirlo.

Esa era solo una de las formas en que HBS claramente estaba tratando de dar forma no solo a nuestra educación práctica, sino también a nuestra educación como personas, porque entendieron que era vital para nuestro éxito a largo plazo. En una clase llamada LEAD (Liderazgo y Comportamiento Organizacional), revisamos perfiles de la Clase de 1976. Leímos y discutimos ensayos autobiográficos escritos por miembros de esta clase en el momento de sus reuniones de diez y veinte años. En general, a los diez años, a los exalumnos les estaba yendo bien. Y sin embargo, a los veinte años, no lo eran. Sus parejas los habían dejado, sus hijos eran distantes, algunos habían abandonado sus actividades profesionales por motivos autoinfligidos. Ahuyentaron a las personas que eran los motores de su éxito porque estaban tan cegados por un enfoque similar al láser en ese éxito que no podían navegar por sus propias vidas.

Nuestro profesor nos dijo que estas biografías no fueron seleccionadas; eran representativos de los resultados de esa clase. Necesitábamos humildad para reconocer que teníamos que cultivar vidas enteras y cuidar a las personas que nos rodeaban si queríamos alcanzar nuestros sueños.

mundo.

No recuerdo todos los detalles de la discusión, pero el remate fue claro. El profesor dijo algo como: “Tienes un trato realmente bueno. Cada uno de ustedes saldrá de aquí con un MBA de Harvard. Tu vida va a ser relativamente tranquila. Hacer. No. Desorden. Él. Arriba." Y por “Eso” el instructor no se refería solo a nuestras vidas, sino al mundo. Todavía estábamos unos pocos años del otro lado del escándalo de Enron, en el que un grupo de MBA de Harvard habían dejado que su avaricia y astucia los llevaran a espacios lo suficientemente ilegales como para ganar y luego perder miles de millones de dólares. Muchas víctimas inocentes perdieron los ahorros de toda su vida, y algunos de los mercados de energía más grandes de los Estados Unidos fueron aterrorizados con apagones continuos. El mensaje de la clase fue claro: la estabilidad social no debe darse por sentada;

Casi todas las aulas incluían a alguien que tenía experiencia en el mundo real en el tema de cada estudio de caso, lo que infundiría a la discusión una visión especializada y actualizada, y a veces de la manera más inesperada e iluminadora. Este fue el centro de atención un día cuando nuestro profesor de Ética preguntó a mi sección si pensábamos que enviar ejecutivos a la cárcel era efectivo. Un compañero de clase, y miembro de una de las dinastías chaebol, levantó la mano y dio una respuesta que nadie vio venir. A diferencia de los Estados Unidos, la economía de Corea del Sur estaba dirigida en gran medida por los chaebol, un puñado de conglomerados empresariales masivos, en su mayoría administrados por familias, y esas diferentes circunstancias económicas influyeron en las diferentes expectativas comerciales.

“No creo que enviar ejecutivos a la cárcel sea muy efectivo”, dijo. La clase se agitó. El estudiante se encogió de hombros. “Cuando mi tío fue a la cárcel, lo convertimos nuevamente en el jefe de la compañía cuando salió”. Las cabezas se pusieron firmes. Esta fue la razón por la que HBS gastó tanta energía tratando de reunir a un conjunto diverso de personas. Las expectativas no son uniformes. Para tener éxito de verdad, debe comprender su contexto y ser consciente del hecho de que puede haber un contexto que posiblemente no pueda comprender hasta que realice la investigación. Incluso entonces hay algunas cosas, algunas perspectivas, algunos motivos que nunca verás venir, así que reconoce esa posibilidad también.

Parte de por qué los ejecutivos de Facebook quedaron tan

sorprendidos cuando surgió la violencia étnica en Myanmar, y por su papel en ella, fue que no invirtieron de manera proactiva en los canales de información que salva vidas. Asumieron que sus productos no podían ser mal utilizados de manera letal, y valoraron la eficiencia por encima del trabajo en colaboración con los grupos de la sociedad civil que tenían las botas sobre el terreno. La realidad es que no podemos esperar que las empresas hagan un trabajo adecuado en esto sin aportes y supervisión externos (nadie trabaja intencionalmente en cosas que cree que son peligrosas) porque todos desarrollamos anteojeras de forma natural cuando nos quedamos solos.

Pronto llegué a la conclusión de que era increíblemente afortunado de haber persistido a través del desánimo para asistir a HBS. Sí, podría haber elaborado un plan de estudios y forzado mi camino a través de él, pero no creo que nunca hubiera elegido las diferentes ramas entrelazadas del árbol que HBS ha pasado décadas construyendo. Crecí no solo por la información, sino porque el entorno y mis compañeros me obligaron a crecer. Salí del primer semestre profundamente agradecido por lo que estaba aprendiendo. Todavía no tenía idea de que mi tiempo en HBS proporcionaría un andamiaje que me ayudaría a reconstruir mi vida más adelante, cuando circunstancias imprevisibles me dejarían una cáscara de lo que era antes y continuarían informando mis decisiones sobre qué hacer en Facebook.

hacer concesiones dentro de limitaciones estrictas y que fluctúan rápidamente. Tenía la arrogancia de alguien cuyo culto corporativo propugnaba el lema "No seas malvado".

HBS es una experiencia diseñada hasta el punto en que teníamos asientos asignados en nuestras clases, y no fue solo para que fuera más fácil para los profesores tomar asistencia. HBS quería evitar que los estudiantes hipercompetitivos compitieran por los mejores asientos todos los días. También quería asegurarse de que los hijos de los multimillonarios, que habían sido enviados a HBS con la esperanza de que se inspiraran para ser contribuyentes lucrativos a la sociedad, no se drogaran o se emborracharan y pasaran el tiempo en clase durmiendo en la última fila.

Mi asiento asignado estaba al final de la fila delantera y más baja del salón de clases. Estaba empatado por ser el asiento más visible de la sala: todos podían verme. Por casualidad, un grupo de hombres que en su mayoría procedían de la banca de inversión tenían asientos juntos en la última fila superior de nuestra sección. Desde esa posición, el “Sky Deck”, literalmente me miraban desde arriba, burlándose audiblemente cada vez que levantaba la mano y hablaba. Día tras día. No importa lo que dije. No podía moverme, no podía esconderme; mi asiento asignado me sostuvo frente a su mirada fulminante.

El clima fuera del salón de clases también comenzó a afectar mi estado de ánimo. Después de años de sol de California, los cielos grises de otoño e invierno de Boston me estaban afectando. Un día de finales de otoño, después de una clase con los burladores en la parte de atrás, salí a la niebla gris y la niebla helada y me sentí abrumado. Encontré lo que pensé que era un área privada en el césped común frente al río en la parte trasera del campus, me senté y lloré. No podía luchar contra la tensión constante. Un amigo de mi sección pasó caminando por la acera a unos 100 pies de distancia y me vio. “Frances, ¿estás bien?” llamó, claramente preocupada. La deseché. "Está bien, estoy bien", le dije. Me recompuse, me levanté y seguí adelante. Nada que ver aquí.

Mi mayor deseo, sentado aquí escribiendo esto hoy, es poder regresar y decirle: "No, no estoy bien". Si lo hubiera hecho, probablemente habría venido, incluso podría haber tratado de encontrarme algún apoyo en nuestra sección. Estaba encerrado en un patrón que había repetido antes en mi vida: lo que realmente necesitaba era ayuda, pero no sabía cómo pedirla. Me llevaría años y

una experiencia cercana a la muerte escapar de la celda que había construido para mí, pero eso aún no lo sabía.

"Tocar fondo" es un nombre inapropiado. Puedes estar seguro de que has terminado de caer, pero siempre puedes sorprenderte a ti mismo profundizando más. Tienes que ganarte el derecho a tocar fondo cambiando de dirección. Mirando hacia atrás, desearía haber confrontado a esos muchachos en la parte de atrás de la clase, no con hostilidad sino uno a uno, tal vez los invité a tomar un café y hablar. Les pidió directamente, pero cortésmente, que retrocedieran. ¿Quién sabe? Podría haberlos sorprendido lo suficiente como para funcionar. Todos nos encontramos en circunstancias en las que pensamos que no podemos cambiar significativamente la dinámica de nuestra situación. La única forma de avanzar es encontrar incluso las acciones más pequeñas como esa y tratar de hacer algo diferente.

Pero allí en el césped no era la persona que soy ahora. No vi un camino para cambiar significativamente mi entorno. No traté de alterar mis circunstancias porque no tenía suficiente fe en la capacidad de los demás para cambiar, o quizás no me valoraba lo suficiente como para exigir que me trataran mejor. Pero, pero, podría cambiar mi estado de ánimo. Vi que fundamentalmente había una elección que podía hacer: podía dejar que me alcanzaran y "ganaran", o podía ignorarlos y seguir adelante. Estaban haciendo lo que estaban haciendo porque mi mera existencia los molestaba. La mejor venganza es vivir una buena vida. Poco después de ese día en el césped, cambié de mentalidad y eso hizo que su comportamiento fuera más fácil de soportar. Ahora tenía un propósito.

No me retiré y llegué al semestre de primavera sin salir de HBS, como lo había hecho uno de mis compañeros de sección. Cuando regresé de las vacaciones de invierno, lo que presencié me hizo reevaluar cómo había abordado el conflicto unos meses antes. Un grupo de mujeres de mi sección, dirigidas por la presidenta de nuestra sección, Kamala Avila-Salmon, decidieron que no les gustaba vivir en un ambiente tóxico del cual la intimidación dirigida hacia mí era solo una pequeña parte.

Parte de por qué me pregunto si podría haber detenido a los burladores antes si los hubiera llevado a tomar un café o reclutado otra ayuda dentro de la sección fue que cuando esas mujeres se unieron y anunciaron "Esto se acabó", se detuvo. Los individuos pueden cambiar. Las circunstancias pueden cambiar. Incluso grupos enteros de personas pueden cambiar. Si hubiera creído que el cambio

era posible, si hubiera tratado de resolver problemas con otros en lugar de solo, quién sabe cuán diferente podría haber sido ese año.

Este momento marcó el momento en que la Clase de 2011, Sección B, terminó de pasar por las primeras tres etapas de formación del equipo que habíamos aprendido ese otoño: Nos habíamos formado, habíamos asaltado, nos habíamos normado y ahora podíamos desempeñarnos. Mi experiencia en el campus mejoró dramáticamente.

código para que sea reusable, comprobable y legible. Pasé de programar como ingeniero eléctrico a programar como ingeniero de software. No pude evitar comparar y contrastar el comportamiento de Matthew con los burladores de mi sección. Con el apoyo adecuado y una gran cantidad de tiempo para practicar, fue en este entorno donde realmente me enamoré de la programación y la construcción real de productos.

Durante unos dos años me había intrigado una pregunta: ¿Cómo ayudamos a los usuarios menos expertos a acceder a la información de los libros? Los libros son objetos complicados, y damos por sentadas las habilidades que nos permiten escanear una tabla de contenido o un índice y encontrar la respuesta que buscamos dentro del libro o, quizás más importante, darnos cuenta de que habíamos hecho la pregunta equivocada en la primera. lugar.

En la siguiente sección menciono muchas cosas sobre Google que probablemente parezcan extrañas en un futuro cercano si los “modelos de lenguaje grande” continúan creciendo en capacidad y prominencia. Mientras finalizo este manuscrito, Microsoft ha anunciado las primeras experiencias de búsqueda "conversacionales", en las que una inteligencia artificial puede chatear activamente con el buscador y guiar su proceso de consulta. Entonces, si lo prefiere, trate esto como un viaje de regreso a un mundo desaparecido.

Hasta entonces, Google había tratado un libro como si fuera un sitio web. Los sitios web tienen muchas páginas. Los libros tienen muchas páginas. Internet tiene muchos sitios web. Google tiene muchos libros escaneados. Google es extremadamente poderoso si desea una respuesta discreta a una pregunta específica; Peinará todos los sitios web a los que puede acceder y encontrará páginas web específicas que tengan información similar a las palabras que puso en el cuadro de búsqueda. Con suerte, esa información responderá a su pregunta, aunque Google no promete que lo hará. Es un motor de búsqueda, no un motor de respuesta. La Búsqueda de libros de Google tenía limitaciones similares, solo dentro del dominio de los libros que Google había escaneado. No podía hacer preguntas como "¿Qué debo saber sobre la figura histórica X?" o "¿Qué puedo aprender del Libro Y?" No importa su consulta de búsqueda, solo podría encontrar listas de páginas de libros individuales en respuesta a sus consultas, y se las arrojarían en algún orden que solo los propios Googlers comprendieran parcialmente. Al igual que Google, Google Books fue muy útil para las personas que ya tenían una pregunta clara y muy

específica, o que sabían cómo llegar rápidamente a una pregunta muy específica. Google Books fue inigualable para las personas que sabían cómo usarlo para realizar investigaciones más complicadas. Desafortunadamente, las personas que sobresalen en este tipo de investigación representan solo una pequeña parte de las personas que usan Internet. Así como Paul Muret tomó los complicados procesos de pensamiento del análisis del tráfico del sitio web y creó una interfaz de usuario que ayudó a desbloquear esta forma de pensar, quería desbloquear para más personas las muchas formas en que puede usar un libro. y te los arrojarían en un orden que solo los propios Googlers entienden parcialmente. Al igual que Google, Google Books fue muy útil para las personas que ya tenían una pregunta clara y muy específica, o que sabían cómo llegar rápidamente a una pregunta muy específica. Google Books fue inigualable para las personas que sabían cómo usarlo para realizar investigaciones más complicadas. Desafortunadamente, las personas que sobresalen en este tipo de investigación representan solo una pequeña parte de las personas que usan Internet. Así como Paul Muret tomó los complicados procesos de pensamiento del análisis del tráfico del sitio web y creó una interfaz de usuario que ayudó a desbloquear esta forma de pensar, quería desbloquear para más personas las muchas formas en que puede usar un libro. y te los arrojarían en un orden que solo los propios Googlers entienden parcialmente. Al igual que Google, Google Books fue muy útil para las personas que ya tenían una pregunta clara y muy específica, o que sabían cómo llegar rápidamente a una pregunta muy específica. Google Books fue inigualable para las personas que sabían cómo usarlo para realizar investigaciones más complicadas. Desafortunadamente, las personas que sobresalen en este tipo de investigación representan solo una pequeña parte de las personas que usan Internet. Así como Paul Muret tomó los complicados procesos de pensamiento del análisis del tráfico del sitio web y creó una interfaz de usuario que ayudó a desbloquear esta forma de pensar, quería desbloquear para más personas las muchas formas en que puede usar un libro. las personas que sobresalen en este tipo de investigación representan solo una pequeña parte de las personas que usan Internet. Así como Paul Muret tomó los complicados procesos de pensamiento del análisis del tráfico del sitio web y creó una interfaz de usuario que ayudó a desbloquear esta forma de pensar, quería desbloquear para más personas las muchas formas en que puede usar un libro. las personas que sobresalen en este tipo de investigación representan solo

una pequeña parte de las personas que usan Internet. Así como Paul Muret tomó los complicados procesos de pensamiento del análisis del tráfico del sitio web y creó una interfaz de usuario que ayudó a desbloquear esta forma de pensar, quería desbloquear para más personas las muchas formas en que puede usar un libro.

Si bien algunos podrían argumentar que incluso hoy en día Google diseña para personas como ellos, en el pasado esto era aún más pronunciado. Recuerdo sentarme con un líder senior de ingeniería que respetaba y mostrarles un histograma de cuántas veces la gente hizo una búsqueda en Google en un día. El sesenta por ciento de los usuarios buscó solo una o dos veces. "¿Deberíamos estar diseñando tan intensamente para el 1 por ciento de los usuarios que más buscan?" Yo pregunté.

Lo que sucedió a continuación le muestra cuán diferente es el mundo actual en términos de cómo usamos los datos para impulsar el diseño. Ese ingeniero de búsqueda miró mi gráfico con incredulidad y preguntó: "¿Cómo puede ser esto correcto? ¿Cómo puede alguien buscar solo una vez? ¿No aprenden algo y buscan de nuevo?

La cultura corporativa ha sido descrita como lo que tuvo éxito en el pasado. Durante la mayor parte de la vida útil de Google, llevó tanto tiempo traer tecnologías novedosas al mercado que Google básicamente diseñó productos para sus propias necesidades. "Para cuando este producto llegue al mercado, el mundo se habrá puesto al día", decía la idea. Me gusta decir que la ciencia de datos se trata de generar empatía, lo que puede parecer contradictorio, dada la percepción que muchas personas tienen de las estadísticas y los números. Mirar un gráfico nos obliga a imaginar personas diferentes a nosotros, pero solo si crees en la toma de decisiones basada en datos. El Googler con el que estaba hablando no podía comprender mi gráfico porque el Googler promedio buscaba veinte o veinticinco veces al día. Como puede imaginar, fue difícil para la mayoría de los ingenieros de búsqueda de Google preguntar: "¿Qué tipo de experiencia sería mejor para el usuario típico?"

Muchos años después, comenzarían a circular artículos de opinión sobre el uso de TikTok por parte de la Generación Z para responder a muchos tipos de preguntas. El consenso de los jóvenes que fueron entrevistados para estos artículos fue que les gustó cómo se sintetizó la información complicada en TikTok: un video claro era más conveniente que tener que unir una opinión cohesiva, hecho por hecho, usando Google.

Nunca desea dar a los pasantes un trabajo de misión crítica. Es estresante para ellos y es estresante para usted, su mentor/gerente. Durante esos años en HBS, fui pasante, y mi preocupación por las personas que luchaban por usar los libros de manera efectiva se consideraba lo suficientemente acrítica como para que fuera un problema perfecto para mí en el que trabajar durante el verano entre mis dos años en HBS. Estaba emocionado de pasar un par de meses creando un producto para usuarios más promedio. Empecé con la idea de que los libros no son páginas web, son productos diseñados rebosantes de intencionalidad. La información que leyó en el primer capítulo de este libro se colocó allí intencionalmente, al igual que la información de este capítulo se colocó aquí intencionalmente. La estructuración de la información es tan importante que varias personas, incluido un editor o corrector de estilo, podría haber sopesado si una anécdota debería haber ido en este lugar o en aquel para transmitir información de manera más efectiva al lector. Si las mismas "palabras clave de capítulo" (palabras y frases que Google consideró importantes en cada capítulo) volvían a aparecer en varios capítulos, se podría suponer que eran más importantes que las palabras clave de capítulo que aparecían en un solo capítulo.

Mi interfaz de usuario usó esta información para encontrar los temas más importantes en un libro y luego mostró cómo aparecían esos términos a medida que avanzaban los capítulos de una manera lo suficientemente condensada como para que las tendencias se hicieran visibles. Te daré un ejemplo sobre cómo mi interfaz me ayudó a descubrir algo inesperado sobre Alan Turing, ampliamente considerado como el padre de la informática moderna, cuya máquina descifradora de códigos construida durante la Segunda Guerra Mundial se cree que acortó la guerra en años. y salvó millones de vidas. Pensé que sabía quién era este hombre. Estuvo allí arriba en el panteón de la informática con Ada Lovelace y Charles Babbage. Sin embargo, cuando fui a verificar la calidad del algoritmo para priorizar las palabras clave contenidas en una biografía sobre él, "manzana con cianuro" fue uno de los temas principales.

Esto tenía que ser un error, una falla, en mi código.

Pasé la vista por la interfaz y, como la información estaba estructurada de la misma manera que en el libro (pequeños resúmenes de cada capítulo, enumerados en el orden de los capítulos), me llamó la atención una historia coherente. La película favorita de Turing era Blancanieves y los siete enanitos de Disney, una película tan

revolucionaria en su época que ostentó brevemente el récord de la película sonora más taquillera. Estaba fascinado con la transformación de la Reina Malvada y la ambigüedad de la manzana envenenada. Sabía que después de que fue acusado y condenado bajo las leyes contra la homosexualidad que datan de la época victoriana, se había suicidado. Pero definitivamente no sabía que el medio que usó fue una manzana con cianuro. El biógrafo había dejado un rastro de migas de pan alrededor de esa manzana entretejido a lo largo de la historia para que la investigación forense al final tuviera sentido. Mi interfaz y mis algoritmos valoraban los libros como algo especial; los libros no son solo sitios web en papel, y este momento mágico fue el resultado.

Para alguien que lea este libro, puede ser una sorpresa saber que la mayoría de las personas (y probablemente menos cada año) saben cómo usar la tabla de contenido o el índice de un libro para ampliar el conjunto de preguntas que podrían querer hacer. Google Books probablemente lo habría llevado a la parte correcta de esa biografía si supiera lo suficiente como para formular su consulta como [Alan Turing suicide], pero incluso entonces probablemente no habría encontrado la mejor página para ayudarlo a comprender por qué murió esta forma. En el mejor de los casos, tendrías que descubrir por ti mismo que había una colección de páginas donde se discutió extensamente, si es que existió tal grupo.

Para mí, Google Books era el Star Trek: Enterprise de los catálogos de tarjetas: podíamos llevarlo a la página correcta en la biblioteca más grande disponible en línea, pero solo si sabía cómo hacer su pregunta con la suficiente precisión. Mi momento Turing me hizo sentir como si hubiera construido una bicicleta para la mente, algo que llevaría a (más) personas a lugares inesperados. Fue mi primera experiencia en el uso de la tecnología para revelar lo que se podía saber.

Podría preguntar: "Frances, si su interfaz era tan buena, ¿por qué no puedo usarla hoy?" Ese verano aprendí lo que sucede cuando la nueva tecnología choca con las viejas leyes, y el hecho de que las leyes y los reglamentos no son gratuitos: puede perder experiencias o productos que valora a cambio del bien que, con suerte, traerá el reglamento. Nunca tendrás un momento mágico como el que encontré cuando abriste Google Books, porque cuando trabajamos en el proceso de revisión de lanzamiento, Google descubrió que mi algoritmo podría violar los "derechos morales" de los creadores de esos libros. En Europa, existe un concepto llamado “integridad de una obra”, lo que significa que si eres un creador, tienes derecho a evitar que tu obra sea

distorsionada. Usted y sus herederos a veces retienen esos derechos a perpetuidad. El ejemplo que me dieron fue imaginar que eres arquitecto y diseñas un puente sobre un río. Si cien años después la ciudad quisiera agregar luces al puente, sus herederos podrían invocar sus derechos morales y bloquear esa opción si sintieran que estaba en conflicto con la visión original del arquitecto.

Entiendo cuando las personas piden precaución al aprobar leyes relacionadas con las redes sociales. Es fácil ver los problemas que vemos que fluyen a través de nuestras corrientes sociales y exigir que se aborden de inmediato, pero es difícil ver qué se pierde cuando se agrega más fricción al sistema. Para mí, no es una objeción hipotética sobre costos hipotéticos: me encantó la interfaz que había creado y sentí que podría hacer que los libros fueran más accesibles para decenas o cientos de millones de personas. Pero no se pudo lanzar.

empresa, a menudo verá algo como "La nueva división de metaverso de Meta perdió $ 2.8 mil millones el último trimestre". Una declaración como esta asume que las empresas tienen divisiones que son responsables de controlar sus costos y aumentar sus ingresos, que pueden, y esperamos que lo hagan, rastrear e informar los montos de pérdidas y ganancias independientes para cada división. Sorprendentemente, esta configuración solo existe desde la década de 1920, cuando la corporación DuPont reflexionó sobre una paradoja. Acababan de salir de la Primera Guerra Mundial, una época en la que deberían haber estado imprimiendo dinero, pero a pesar de tener un mercado ideal para sus explosivos, habían tenido un déficit. DuPont se dio cuenta de que, a menos que se obligara a cada división a ser transparente sobre sus gastos e ingresos, la empresa en su conjunto podría terminar perdiendo dinero. Los líderes de división no examinaron suficientemente la eficiencia de sus operaciones a menos que fueran responsables de esas decisiones. Este tipo de conocimientos, la idea de que el mundo tal como lo conocemos es bastante nuevo, me dio la libertad de pensar de manera más amplia sobre nuestra capacidad para impulsar el cambio.

Probablemente lo más importante que aprendí en HBS fue que el mundo no opera en horizontes temporales de dos años. En esa clase de historia, y en cada estudio de caso durante los dos años de mi MBA que presentaba la narrativa de una sola gran empresa, aprendí que las cosas grandes y significativas tardan diez o más años en construirse o completarse. Esta fue una revelación para alguien que viene de Silicon Valley.

Cuando me fui a la escuela de negocios en 2009, la industria tecnológica tenía horizontes a muy corto plazo. Pasé mis primeros tres años en Google rodeado de graduados de Stanford que estaban obsesionados con los retornos increíblemente rápidos. Todos nos criamos con historias del salvaje oeste de Internet en la década de 1990. El cohete canónico fue Netscape, que salió a bolsa dieciséis meses después de su fundación y estaba valorado en 2.900 millones de dólares a los pocos días de abrir el comercio. Incluso si la gente ya no podía esperar salir a bolsa tan rápido, la forma en que se recauda el dinero en Silicon Valley entrena a la gente para imaginar solo cosas que se pueden lograr en dos o tres años. Este pensamiento permeó a empresas como Google, donde proyectos prometedores como Wave, similar en muchos aspectos a la exitosa aplicación Slack,

Dicen que la felicidad es solo la diferencia entre las expectativas y

los resultados. Elegir creer que cualquier cosa verdaderamente interesante toma diez años en lograrse ha sido una parte fundamental de por qué puedo seguir presionando por la transparencia y la responsabilidad en las redes sociales. Un cambio significativo requiere cambiar el comportamiento y superar una inercia significativa, todo lo cual lleva tiempo.

Cambiar mi forma de pensar fue liberador porque me dio una sensación de control. Fui y soy ciclista. Estoy familiarizado con la alegría de la rutina. La felicidad no es el final, es el proceso. Tener una perspectiva a largo plazo fue esencial después de que salí como denunciante de Facebook. Después de la explosión inicial de atención, comencé a recibir una cantidad sorprendente de mensajes de pánico: ¿Qué iba a hacer para mantener la historia en el ojo público? ¿Se perdió el momento del cambio?

El cambio significativo, el cambio real, ocurre lentamente. Lo que más a menudo nos bloquea del cambio real es el temor de que no estemos teniendo el éxito lo suficientemente rápido.

Google. Había cosas sobre mí que no podía cambiar (todavía iba a estar entre la minoría radical de mujeres en Google), pero había muchas cosas que podía controlar sobre cómo interactuaba con los demás y reclutaba apoyo. Y yo iba a necesitar ese apoyo.

CAPÍTULO 7

Tan cerca

Sanar el dolor severo o crónico… incluye transformar nuestra relación con el dolor y, en última instancia, se trata de transformar nuestra relación con quienes somos y con la vida.

—Sarah Anne Shockley, La compañera del dolor

En la oscuridad de la madrugada, Connor y yo nos paramos sobre un volcán inactivo. Era finales del verano de 2011 y estábamos en Maui, en el pico más alto de la isla, Haleakala, la “casa del sol”. Haleakala ofrece una vista del amanecer que es legendaria. Mark Twain lo describió como el "espectáculo más sublime" que jamás haya presenciado. Estábamos entre una pequeña multitud de turistas. El aire era fresco, haciendo que la mano de Connor se sintiera cálida en la mía. Una gasa aparentemente interminable de nubes se extendía por el cielo debajo de nosotros.

Cuando amaneció y el cielo comenzó a cambiar de azul oscuro a púrpura, hubo un grito ahogado colectivo de prácticamente todos los reunidos en la cima. Una sinfonía de colores lentamente y de alguna manera a la vez llenó el mundo que nos rodeaba, un carmesí ardiente mezclado con tonos anaranjados y dorados. Luego vino el crescendo: la estrella incandescente emergió sobre el horizonte, emanando un brillo, una luz, como nunca antes había visto. Sentí gratitud por tantas intervenciones divinas que habían hecho posible este momento.

Los meses posteriores a que dejé la escuela de negocios habían sido una serie de sueños de la infancia hechos realidad. Formé parte del equipo más emocionante de Google, es decir, Google+. Estaba construyendo la casa de mis sueños con amigos. Estaba casado. Fui independiente y exitosa en todas las formas que entonces más me importaban. Incluso mi presencia en la montaña era un símbolo de mi éxito: técnicamente no había calificado para el viaje de celebración de Google+ debido a la fecha en que me uní al equipo, pero debido a que entregué tanto valor ese verano, fui uno de un puñado de

excepciones que volaron a Maui con dinero de Google junto con el resto del equipo para brindar por nuestro exitoso lanzamiento. Mientras estaba de pie en esa casa del sol, sintiendo la alegría de estar allí y estar allí con Connor, de hecho me sentí en la cima del mundo.

Connor y yo nos habíamos conocido años antes en el equipo de Google Books, y durante mi pasantía en Google durante la escuela de negocios nos habíamos convertido en mucho más que amigos. Nos habíamos fugado a una playa en Zanzíbar durante las vacaciones de invierno en mi segundo año. Ahora estábamos en otra isla tropical, y el zumbido que sentí cuando la puesta de sol alcanzó su punto máximo resonó con ecos de las alegrías de ese paraíso anterior.

Sin embargo, solo unos minutos más tarde, casi tan rápido como habían cambiado esos colores en ese cielo, mi dicha se convirtió en otra cosa, y recordé el eslabón más débil de nuestra capacidad para marcar una diferencia en el mundo. Aunque el sol había despejado el borde del pico, no habíamos terminado con nuestra experiencia del techo del mundo. Comenzamos un sendero hacia una plataforma de observación en una elevación más alta, con la esperanza de ganar unos minutos más de alegría. Menos de doscientos pies después, de repente tuve problemas para respirar. Le hice señas a Connor y al amigo que estaba con nosotros para que siguieran adelante; Les dije que estaba bien, solo necesitaba un minuto. Fue una caminata corta, tal vez de 300 pies, por el camino en espiral que envolvía la elevación. Puede que me tome un poco más de tiempo llegar allí, pero me alcanzaría rápidamente. ¿Bien? Me dije a mí mismo que el frío había provocado que mi asma empeorara (el clima frío y seco es lo único que lo ha desencadenado aunque sea levemente) y que solo necesitaba caminar más despacio. Observé cómo se alejaban de mí y desaparecían en una curva del camino que ascendía hacia la verdadera cima. Pensé que estaba bien. Pensé que podía hacerlo solo. Estaba equivocado, tanto en ese camino como en la vida en general, pero eso aún no lo había aprendido. Superé esa caminata, pero tomaría otros dos años para que llegara la llamada de atención completa. pero yo no había aprendido eso todavía. Superé esa caminata, pero tomaría otros dos años para que llegara la llamada de atención completa. pero yo no había aprendido eso todavía. Superé esa caminata, pero tomaría otros dos años para que llegara la llamada de atención completa.

La clase de la escuela de negocios que más me alegro de haber tomado fue Desarrollo de Liderazgo Auténtico. Inicialmente lo

consideré un curso de despegue sensible y solo me inscribí porque quería un horario de clases que me permitiera viajar al Área de la Bahía cuando quisiera y tener tiempo para trabajar en proyectos en Google. La premisa de Desarrollo de Liderazgo Auténtico se basó en un concepto nacido de entrevistas con directores ejecutivos de clase mundial. Es fácil creer que los directores ejecutivos están donde están porque tomaron una escalera mecánica directamente a la cima, pero cada uno de ellos confesó que había encontrado un momento en el que se enfrentó a lo que equivalía a su crisol, una crisis o una serie de crisis que casi descarrilaron sus vidas. Cada uno de ellos atribuyó sus respectivas carreras exitosas, en gran parte, al hecho de que habían enfrentado lo que parecía una adversidad abrumadora y habían descubierto una manera de superar y salir de ese crisol más fuertes y sabios. ALD trató de ayudarnos a anticipar que esto también podría pasarnos a nosotros, y de prepararnos con herramientas para asegurarnos de que nos eleváramos en lugar de hundirnos cuando inevitablemente surgieran problemas.

Los años inmediatamente posteriores a la Escuela de Negocios de Harvard fueron mi crisol. Por eso, de todos los capítulos de este libro, éste ha sido el más difícil de escribir. Pero las experiencias que viví informarían las elecciones que haría en Facebook y me convirtieron en la persona que soy hoy. Sin este período de mi vida, es posible que nunca hubiera trabajado en Facebook, y mucho menos denunciado lo que estaba sucediendo allí.

Uno de los conceptos centrales del Desarrollo del Liderazgo Auténtico implicaba reconocer y aceptarnos por completo, incluidas las partes que veíamos como partes imperfectas de nosotros mismos y de nuestro pasado. Mentirnos a nosotros mismos y a los demás al ocultar esas limitaciones percibidas drena nuestra energía y limita nuestro potencial. Todos menos los más encantados entre nosotros, no solo los directores ejecutivos, se enfrentarán a un momento crucial. Así es la vida. Quizás algo en mi experiencia del crisol resuene contigo y te ayude a sentirte menos solo en la tuya.

Arriba en Haleakala, al amanecer, estaba absolutamente solo. Me había alejado lo suficiente del estacionamiento que no podía verlo, y mis compañeros estaban en algún lugar delante de mí, cuando mis rodillas se doblaron debajo de mí. No podía respirar. Esto no era una leve opresión en el pecho como la que había sentido una o dos veces antes. Yo estaba en el suelo, la cabeza entre mis manos, manchas oscuras bailando en mi visión periférica. Por primera vez, pero no por

última vez, necesité ayuda pero no pude llamar a aquellos que podrían haberme dado.

Fue un momento que presagiaba todo lo que vendría en los próximos dos años. Una constelación de enfermedades graves y potencialmente mortales irrumpiría lentamente en mi vida de una manera que era difícil de diagnosticar. Me encontraría divorciado, desempleado, arruinado y, literalmente, luchando por sobrevivir. Esta serie de momentos cruciales me obligó a aprender las habilidades que llevaron a Facebook a contratarme, las mismas habilidades que me impulsarían a tomar las decisiones que tomaría allí. Los desafíos que enfrentaría mientras vivía el viaje de mi experiencia como denunciante no parecerían tan abrumadores como de otro modo podrían haber sido. Como respondería en la Asamblea francesa cuando me preguntaron qué me había dado el coraje para actuar, cuando tal vez 200.000 empleados que me precedieron en Facebook no lo hicieron, parafraseé sinceramente a Camus: “Una vez que venzas tu miedo a la muerte,

que aparecía junto a los resultados. Debido a que la web abierta está libre de paredes, disponible para cualquiera, los bots de Google, programas informáticos que descargan información, podrían lanzar una amplia red. Abarcaron la gran mayoría de Internet accesible, recopilaron cantidades de datos difíciles de imaginar y permitieron a Google presentar la información capturada en resultados de búsqueda limpios con enlaces azules en los que se puede hacer clic. Facebook, por otro lado, estaba cerrado. Google no podía buscar nada de lo que había dentro del jardín amurallado de Facebook, que era un universo de datos separado y en crecimiento.

Google tenía una visión de Dios única de Internet como un todo. Mientras navegaban por la web, podían ver mejor que nadie quién estaba creando contenido y, al monitorear los clics en sus resultados de búsqueda (entre otras fuentes de datos), qué contenido se estaba consumiendo. Las líneas de tendencia no se veían bien. Las personas pasaban progresivamente más tiempo en Facebook y los creadores de contenido habían seguido los globos oculares: las personas no estaban invirtiendo en blogs u otras formas de alojamiento abierto e independiente con la misma intensidad que antes.

Por lo tanto, Google consideraba a Facebook como una amenaza existencial, un agujero negro agregado de contenido que competía por ser el sistema operativo de información predeterminado del mundo. Como resultado, Google encargó a un equipo que desarrollara Google + y le asignó la tarea de llevar a la empresa a lo "social". Me esforcé mucho para ganarme un lugar en el equipo más comentado de la empresa (o al menos el más comentado desde el anterior centro social de Google, el a menudo controvertido Google Buzz).

Google+ fue un ejemplo de libro de texto de lo que vi defendido en el curso de Gestión del cambio que tomé en HBS. La conclusión más importante fue simple, presentada en un estudio de caso tras otro: es difícil para un individuo cambiar, y cuando escalas ese desafío a un equipo oa toda una organización, se vuelve exponencialmente más difícil. Una de las cosas más importantes que pueden hacer los líderes de una organización para aumentar la posibilidad de un cambio exitoso es formar un grupo que impulsará el cambio y llevará el estandarte de hacia dónde se dirige la empresa, y luego apoyará esa vanguardia inquebrantable. Cada organización tiene intereses arraigados; después de todo, la gente ha hecho muchas elecciones y sacrificios basados en la forma antigua de hacer negocios. A menos que establezca, eleve y capacite a la vanguardia, recluta más y más

miembros para esa nueva causa y empuja a los rezagados a su campo, no tendrás éxito en el cambio. Años más tarde en Facebook, la decisión de la compañía de abandonar su división de Integridad Cívica me llevaría directamente a mi decisión de hacer sonar el silbato. Había visto lo que se necesitaba para cambiar Google: no había forma de que fuera más fácil en Facebook.

En 2011, Google+ estaba destinado a ser todo lo que amabas de Google, con un poco más. Se suponía que ese "plus" sería una nueva capa social, es decir, que los productos de Google serían más conscientes de las relaciones humanas y facilitarían la colaboración y el intercambio. Pero para permitir que se produzcan relaciones en su software, debe tener conceptos coherentes de quién es usted (identidad) y cómo desea interactuar con los demás (permisos). Un puñado de productos de Google había tratado de agregar aspectos sociales a sus experiencias a lo largo de los años, pero una falta de coincidencia de diferentes versiones de "usted" y diferentes métodos para indicar que deseaba que otros vieran sus datos o se comunicaran con usted había crecido sin ninguna clara orientación corporativa centralizada.

Se notaba que el liderazgo de Google había recibido la charla sobre gestión del cambio de McKinsey o de los consultores que trajeron, porque hicieron todo lo posible para que nos sintiéramos especiales. Google estaba 100 por ciento comprometido a asegurarse de ganar en las redes sociales. Nuestro equipo estaba ubicado en las nuevas torres que acababan de construirse (¿o comprarse y renovarse?) en el campus. Incluso nuestra proximidad con los fundadores de Google, Larry y Sergey, en el piso justo debajo de sus nuevas oficinas, transmite lo importante que pensaban que era el proyecto. Google+ estaba en el corazón mismo de Googleplex. Después de pasar cuatro años en Google Books, que nunca fue muy querido, sentí que había llegado.

Mi proyecto estaba entre los componentes críticos de Google+. Un par de los primeros productos sociales pioneros de Google se habían unido años antes para crear un perfil central de Google para cada usuario, pero esto nunca había sido esencial para usar Google. Probablemente nunca se dio cuenta de que tenía un perfil flotando en Internet con su nombre y otros datos personales que ingresó cuando comenzó a usar Google (RSS) Reader o algún otro producto años antes. Algunos otros productos pioneros tenían perfiles de competidores que eran aún más caóticos. Como parte del barrido

imperial de Google+ en todo Google, el equipo de Google+ había ungido al vencedor del perfil de Google, lo renombró como +Perfil y lo convirtió en el hogar canónico para estandarizar todos los datos personales en toda la empresa. Parecía importante, pero como aprendería poco después de rotar en el equipo,

Pero el hecho de que estuviera en gran parte completo no significaba que no atrajera controversia. Mi primer verano de regreso en Google trajo un movimiento directamente relacionado llamado Nombres reales considerados dañinos. En techland, este movimiento fue parte de algo llamado Nymwars (un juego de "seudónimos"), que estaba avivando la controversia dentro de Google. El liderazgo de Google+ creía que la política de solo nombres reales de Facebook era un pilar fundamental en el éxito del producto porque impulsaba una mayor responsabilidad. Sin embargo, las políticas como solo los nombres reales pueden estigmatizar y alienar a las personas con nombres no tradicionales. Hay algunas culturas, por ejemplo, donde las personas usan solo un nombre (un monónimo), pero todos los "nombres reales" de Google tenían que tener un nombre y un apellido. Hay personas con "nombres inventados" como "X Æ A-12", que sus padres, y probablemente los poseedores del nombre, sin duda consideraría real. Una política de solo nombres reales los excluiría, y también podría excluir a las personas que no pueden usar su propio nombre en línea porque hacerlo comprometería su seguridad (sobrevivientes de abuso doméstico y acoso o, en realidad, denunciantes). Proteger el anonimato se vuelve aún más importante cuando consideramos los regímenes no liberales. El software escrito que supone que será utilizado por personas cubiertas de manera segura por la Primera Enmienda se exporta y adopta de manera rutinaria en sociedades donde las personas pueden ser perseguidas por delitos menores, como hacer una broma sobre su gobernante. Dentro de Google, un grupo se levantó para oponerse únicamente a los nombres reales. Considerado por algunos como el primer esfuerzo de organización a gran escala dentro de la empresa, los empleados de Google exigieron que se rescindiera la política de solo nombres reales.

Trabajando en +Perfil, yo estaba en el centro de la controversia. Como gerente de producto del depósito centralizado de datos sobre un individuo, también manejaba la "identidad". Casi a diario recibía presión de personas que querían que se cambiara la política, pero el liderazgo de Google+ se mantuvo firme. De alguna manera, es sintomático de cuán superficial fue la estrategia social de Google.

Examinaron la historia de las comunidades sociales y habían identificado correctamente que el "espacio limpio y bien iluminado" de Facebook había sido un gran impulsor para ayudarlos a ganar el mercado de las redes sociales "personales". Pero Google ignoró cómo se había implementado inicialmente Facebook: se había movido lentamente, comenzando con los campus universitarios individuales. Las personas habían formado redes muy unidas con personas reales que conocían, a quienes habían encontrado con, sí, sus nombres reales. Pero Google quería que Google+ creciera rápido, así que básicamente renunciaron a ese caso de uso "personal". Si fue uno de los primeros en adoptar, vio contenido de los pocos otros primeros en adoptar que estaban allí, no de las personas que conocía a diario por sus nombres reales.

Esta fue mi primera exposición a la organización corporativa a gran escala y a cómo una miríada de agendas dentro de una empresa puede socavar una evaluación honesta de los hechos y, como resultado, socavar los intentos objetivos de llegar a una solución. Esta experiencia me daría empatía por los ejecutivos que rodean a Mark Zuckerberg en Facebook. En mi rol como gerente de producto de +Profile, leía correos electrónicos de compañeros de trabajo, a veces al otro lado del mundo, suplicando el cambio de política, y pensaba, estoy de acuerdo con usted, pero no tiene sentido sacudir el barco, lo sé. El jefe, y no va a cambiar de opinión. Volver a litigar esto por vigésima vez no va a hacer nada.

Para aquellos de ustedes que tienen hijos, la próxima vez que enfrenten desafíos de un niño obstinado o quejoso, recuerden que si están siendo desagradables, significa que se sienten lo suficientemente seguros como para hacerlo. Ese es un logro de los padres, incluso si no se siente así en el momento. Los niños que no se sienten seguros no se portan mal. Cuando llegué a Facebook años después, me llamó la atención la debilidad de las campañas de petición en comparación con lo que había visto en Google. Incluso en temas vitales de importancia geopolítica, solo podría reunir un par de cientos de firmas. Sé por qué no firmé: no quería un objetivo en mi espalda. Como le gustaba decir a Mark Zuckerberg en las reuniones de la empresa, “Facebook no es una democracia”.

Las Nymwars también marcaron mi primera experiencia con las limitaciones de la moderación de contenido. El objetivo era aparentemente simple: encontrar y eliminar cuentas con nombres "falsos". Para darle una idea de por qué esto es difícil, es casi seguro

que podría hacer un primer paso "bastante bueno" para eliminar nombres falsos, por ejemplo, tomando una lista de nombres de la Administración del Seguro Social de los Estados Unidos y verificando si los usuarios tenían un nombre y apellido “válidos” que aparecían en esa lista. Por otra parte, muchas personas tienen nombres que no están en dichas listas. Un número no trivial de los ingenieros más experimentados de Google tenían identificadores en línea que habían utilizado personal y profesionalmente durante más de veinte o treinta años. ¿No eran sus nombres "reales" en ese momento? Y, por supuesto, cualquiera puede adoptar un seudónimo que tome prestado el nombre y apellido “válidos” de otra persona.

Nymwars también fue mi primera experiencia con las trampas de una empresa de habla inglesa que atiende a una base de usuarios diversa e internacional. Entre los que escribirían quejándose de la política de solo nombres reales había personas que tendrían que transliterar sus nombres. El inglés usa caracteres latinos (A, B, C) para formar el alfabeto de nuestro idioma escrito, pero no todos los idiomas hacen esto. El ruso, el ucraniano y docenas de otros idiomas usan el alfabeto cirílico no latino (А, Б, В, Г). hebreo(א, ב, ג, ד),Arábica (پ, ب, ا, آ),y Ge'ez(ሀ, ለ, ሐ, መ)los alfabetos también son no latinos. Convertir los alfabetos de otros idiomas en un alfabeto basado en letras latinas puede generar muchas variantes escritas para un solo nombre porque los caracteres en diferentes alfabetos no asignan claramente los mismos sonidos uno a uno. El apellido del compositor ruso Tchaikovsky, por ejemplo, se ha escrito de siete maneras diferentes en el alfabeto latino. Dentro de la propia empresa, muchos ingenieros extranjeros tenían nombres que los sistemas de moderación de contenido marcaron como no coincidentes con lo que Google+ consideraba un nombre real.

Al igual que los equipos de moderación de contenido con los que me encontraría más tarde en Facebook, el equipo responsable de eliminar los nombres "falsos" también entendió que no tenían suficientes moderadores para hacer cumplir adecuadamente la política de nombres reales de manera efectiva y uniforme en todo el sitio. En cambio, eligieron razonablemente enfocar su atención de una manera que les hiciera la vida más fácil. Intentaron mantener un nivel mínimo de atención en Google+ y luego se esforzaron al máximo para monitorear cada hilo de comentarios en cada publicación pública de los líderes más importantes de Google+ para minimizar los comentarios críticos sobre sus "fallas" de esos líderes. El equipo de

Google+ no pudo detener todos los usos de nombres falsos, pero al menos pudo asegurarse de que los jefes no vieran ninguno.

Y, efectivamente, con el tiempo, los líderes de Google+ pensaron que el equipo de nombres reales estaba haciendo un gran trabajo porque nunca vieron nombres "falsos". Parte de por qué siento compasión por Mark Zuckerberg es que en Google+ vi a personas bien intencionadas ocultar verdades duras de nuestro Gran Jefe y su equipo senior. Los líderes efectivos deben asegurarse de tener canales que les permitan escuchar malas noticias y recompensar a las personas que se las traen. Si no verifica constantemente si los canales están abiertos, no estarán abiertos cuando realmente los necesite.

En el transcurso del verano y el otoño, hice lo poco que pude para que el +Perfil/identidad en Google fuera más efectivo para más usuarios. Implementé funciones como monónimos (la versión inicial de Google+ solo admitía personas con dos nombres) y trabajé con el equipo de Google+ para brindarles a los usuarios la capacidad de no incluir su género en su perfil, que era otra preocupación de muchos Googlers y el público. Las mujeres a menudo son acosadas en línea y, para protegerse de los extraños, algunas prefieren ocultar su género. Estas pueden parecer pequeñas victorias, pero incluso ellas fueron ganadas con esfuerzo.

días de cualquier plataforma enfocada en conectar personas, aparecerán personas que aún no tienen amigos con quienes interactuar. Todas las plataformas sociales exitosas tienen formas de interactuar con la plataforma que son agradables para una sola persona, además de aquellas que requieren la presencia de otras personas para obtener valor. Facebook es el gran caso atípico en el sentido de que su estrategia inicial de lanzamiento universitario realmente solo funcionó porque todos se unieron a la vez; solo más tarde crearon cosas como Páginas y Grupos para garantizar que su feed esté lleno incluso cuando sus amigos están ausentes. Crecieron lentamente, y así pudieron crear una expectativa,

Twitter en los primeros días tenía una cantidad considerable de usuarios que usaban la plataforma para microblogging. Cuando me uní a él en 2006, lo usé durante años solo para microbloguear mis pensamientos: no conocía a nadie allí y no me importaba leer sus publicaciones. La plataforma social TikTok siempre se ha basado libremente en brindarle el mejor contenido posible, sin importar de quién sea. Como resultado, no apareces todos los días para ver a tus amigos. Lo mismo con Pinterest: se basaba en que siguieras a las personas cuyo gusto te gustaba, estuvieran o no presentes tus amigos para ver tus tableros.

Estas formas de redes sociales funcionaban en el modo de un solo jugador porque eran canales de "transmisión": a los creadores de contenido no necesariamente les importaba quién veía su contenido, solo querían que lo viera la mayor cantidad de gente posible. Es por eso que los clones de TikTok son posibles y están presentes en YouTube, Snapchat e Instagram: las personas literalmente copian sus videos y los cargan en nuevos servicios para obtener más atención y, por lo tanto, dólares publicitarios.

Google+ quería ser algo más: quería ser el "asesino de Facebook". La gente estaba en Facebook porque sus amigos estaban en Facebook. No te uniste a Facebook porque estabas interesado en el contenido de personas influyentes en la plataforma, te uniste porque todos tus amigos y familiares estaban allí, no querías perderte la vida. No creaste una publicación porque querías que alguien al azar (un rando) viera las fotos de tu bebé, creaste esa publicación porque querías que la abuela viera las fotos de tu bebé. Pero la única forma en que la abuela iba a ver esas fotos de bebés era si también estaba usando el servicio.

Este desafío de "la abuela y tú" fue un hueso duro de roer para

Google. Significaría que Google+ tenía que tener incentivos suficientemente buenos para el modo de un solo jugador para atraer a suficientes personas a probar el servicio y seguir usándolo mientras sus amigos se conectaban constantemente con ellos, y luego hacer la transición de esos usuarios para esperar ver el contenido social personal de otros. Ninguna otra red social había pasado nunca de "emisión" a "personal", pero Google+ iba a hacer todo lo posible para intentarlo.

¿Qué pasaría si junto con su goteo de publicaciones de personas que conoce, también pudiera obtener una fuente de contenido sobre un tema en particular que fluya y se actualice? Busqué en algunas fuentes de datos internas y encontré pruebas de que alrededor de un tercio de todas las búsquedas en Twitter eran de personas que realizaban búsquedas repetitivas, a veces durante horas. La primavera y el verano de 2011 fue cuando estalló la guerra civil siria, y la mejor fuente de noticias del mundo cubriendo el conflicto fue Twitter. Cuando Bashar al-Assad atacó a los manifestantes que exigían reformas democráticas, los manifestantes documentaron la violencia en tiempo real a través de tuits subidos a Internet a través de VPN. Encontramos personas que pasan horas actualizando Twitter una o dos veces por minuto, solo para ver las últimas noticias.

Tener una buena experiencia de búsqueda podría ser parte de hacer que el modo para un jugador sea divertido. Imaginamos permitir que las personas guardaran temas en forma de consultas, hashtags y ubicaciones en una barra lateral de Google+ para que pudieran conectarse de inmediato con personas de todo el mundo que compartían un interés común y pudieran tener una conversación global al respecto. De alguna manera, estaba tratando de crear algo análogo a los grupos de Facebook sin construir las herramientas que tendría un producto formal de "grupos".

Incluso con los datos en la mano, mis jefes no estaban convencidos, hasta que escuché el rumor de que el equipo de búsqueda web había notado la misma ausencia evidente e iba a hacer un movimiento y pedirle a Larry Page que se hiciera cargo de esa parte de Google+. . Ya habían creado la infraestructura de back-end para buscar publicaciones como parte de la integración principal de Google+ de Google Web Search; solo necesitaban la bendición de Larry para ser dueños de la experiencia del usuario.

Reconocí una oportunidad cuando la vi. Presenté una opción muy simple al liderazgo de G+: darme algunos ingenieros para crear un

equipo de búsqueda de front-end o aceptar que Web Search sería el propietario. Fear of Missing Out (FOMO) es el motor secreto de Silicon Valley: pregúntele a cualquier capitalista de riesgo o fundador exitoso de una nueva empresa. De repente, después de semanas de promocionar y engatusar, el equipo de liderazgo puso a disposición ingenieros. Ahora tenía un proyecto que me emocionaba y que había dado a luz de la nada. Fue un apuro. Tal vez ese curso de Poder e Influencia había valido la pena.

comprado porque deseábamos un hogar y una comunidad, y estábamos dispuestos a hacer el trabajo. En otras partes del país, veinticinco años puede no ser una edad desconocida para comprar una casa, pero en el Área de la Bahía era poco común. Incluso con el beneficio de comprar a la baja del mercado inmobiliario de 2010, me había apalancado mucho financieramente. Mirando hacia atrás a mis veinticinco años, creo que el hecho de que todos fuéramos parte de la primera clase que se graduó en Olin alimentó nuestro deseo de construir una comunidad de esta manera. Fuimos el "arranque en frío" de la comunidad de Olin en el Área de la Bahía, y no teníamos otros libros de jugadas (¿quizás mejores?) sobre cómo iniciar vidas adultas. Todos queríamos un sentido de conexión, claro, llámalo un sentido de familia, y el riesgo valió la pena. Procedimos a desmantelar la casa y diseñar la nueva casa de nuestros sueños. Recuerdo la magia de diseñar nuestro proyecto de plano de planta a gran escala con cinta adhesiva, en el suelo de uno de los auditorios del edificio 43 de Google durante un sábado. Incluimos rectángulos de papel marrón para representar encimeras, gabinetes y electrodomésticos. Una vez que todo estaba listo, podíamos caminar por nuestro futuro hogar e imaginar la vida que queríamos vivir juntos, sin mencionar cosas tan básicas como dónde había que mover el baño. Recuerdo la magia de diseñar nuestro proyecto de plano de planta a gran escala con cinta adhesiva, en el suelo de uno de los auditorios del edificio 43 de Google durante un sábado. Incluimos rectángulos de papel marrón para representar encimeras, gabinetes y electrodomésticos. Una vez que todo estaba listo, podíamos caminar por nuestro futuro hogar e imaginar la vida que queríamos vivir juntos, sin mencionar cosas tan básicas como dónde había que mover el baño. Recuerdo la magia de diseñar nuestro proyecto de plano de planta a gran escala con cinta adhesiva, en el suelo de uno de los auditorios del edificio 43 de Google durante un sábado. Incluimos rectángulos de papel marrón para representar encimeras, gabinetes y electrodomésticos. Una vez que todo estaba listo, podíamos caminar por nuestro futuro hogar e imaginar la vida que queríamos vivir juntos, sin mencionar cosas tan básicas como dónde había que mover el baño.

Ese día marcó la primera vez que sentí la incomodidad de Connor con "nuestra vida", aunque no lo vi de inmediato por lo que era en ese momento. Tal vez en retrospectiva no podía imaginar verlo por lo que era. Google+ se lanzó recientemente, y debido a que varios Googlers (como Connor y yo) éramos miembros activos tempranos, nuestro

número de seguidores aumentó en las primeras semanas de Google+. Éramos influencers nacientes de Google+. En lugar de ayudar a diseñar la casa o participar en las decisiones sobre si deberíamos mover la estufa un poco hacia un lado o hacia el otro, mientras cortamos, pegamos con cinta y corremos por el auditorio, Connor estaba absorto tratando de documentar lo que estábamos haciendo para las redes sociales y transmitiendo en vivo lo que estábamos haciendo en Google+. No estoy seguro de cuándo exactamente Connor se dio cuenta de que no quería estar amontonado en una casa, en una vida, conmigo. pero eso era lo que estaba pasando. Había comprado la propiedad con mis amigos cuando éramos solo los tres, y había cometido ese gran error de la juventud: no había imaginado cómo sería mi vida cuando fuera mayor. Ahora yo era sólo un par de años mayor, y Connor y yo tendríamos que compartir una habitación de cuatro metros cuadrados, una degradación aterradora de su piso de soltero de tres habitaciones de piedra rojiza, hasta que pudiéramos renovar la segunda casa.

observar el mar de escritorios para trabajar de pie con monitores de treinta pulgadas que se extendían frente a mí. En todo el plano de planta abierta de Google+, las personas se agrupaban en grupos de cinco o seis alrededor de una pantalla, viendo en silencio la transmisión de actualización en vivo de la consulta de búsqueda "Steve Jobs". Todos en la sala estaban de pie como si estuvieran en vigilia, y me pareció que casi podías ver el dolor de la pérdida fluyendo hacia nosotros en vivo a través del portal de Google+ que habíamos creado. Esta fue la primera vez que me sentí genuinamente conmovido por el impacto de algo que había ayudado a construir y lanzar al mundo. En los próximos años consideraría este momento como un pico agridulce de mi carrera. Poco sabía lo que me esperaba profesionalmente y, más inmediatamente, personalmente.

recreo del almuerzo porque incluso estar al aire libre en medio del día bajo la luz directa del sol era desagradable. Cada vez que me torcía el tobillo, jugaba en las computadoras del laboratorio de computación. No se me escapa la ironía de que mi daño temprano en los nervios podría haber sido parte de lo que me preparó para convertirme en una de las pocas mujeres en Google cuando me gradué de la universidad. A menudo, nuestras mayores fortalezas son también nuestras mayores debilidades, pero a veces también es cierto lo contrario.

Pero ¿por qué estaba enfermo? Me senté en línea a leer sobre las causas principales de la neuropatía, quién es quién de las enfermedades aterradoras. Diabetes. Quimioterapia. VIH/SIDA. Y luego, bingo: trastornos autoinmunes. De repente, tuve una causa: mi enfermedad celíaca no solo había privado a mi piel de los nutrientes que necesitaba para sanar cuando luché contra ella unos años antes, también había estado privando a mis nervios mientras agitaba mi sistema inmunológico, posiblemente durante décadas. . No había cura excepto el tiempo, y el cumplimiento estricto de una dieta libre de gluten podría ayudar, pero ya lo estaba haciendo, ¿verdad?

Me recetaron gabapentina, un fármaco de primera línea para la neuropatía que calma las sensaciones en los nervios. Inmediatamente me golpeó como un camión. Entonces no lo sabía, pero cuando has estado bajo altos niveles de estrés sistémico (como el dolor) durante mucho tiempo y parte de ese estrés desaparece, ese nuevo alivio te relaja. Piense en tener mucho frío y acurrucarse en una cama debajo de una manta caliente; te relajas más fácilmente y te quedas dormido. Es posible que no pienses en el frío como un estrés sistémico, pero lo es, y eliminar ese estrés puede hacer que te relajes y te dejes llevar.

Durante unas seis semanas, a veces me encontraba durmiendo la siesta en los sofás de la oficina de Google en momentos aleatorios. No había estado durmiendo bien durante años y no tenía idea de por qué. Nos volvemos increíblemente buenos para desconectarnos de la línea de base de nuestras vidas, incluso si tiene un costo para nosotros mismos. Pero una vez que me puse al día con el sueño, fue como si nunca antes hubiera estado despierto en mi vida. Empecé a experimentar un nivel de claridad que era completamente extraño para mí. Todo era tan vibrante a veces que me sentía como si estuviera en un videojuego de mi propia vida y en Technicolor.

A medida que mi médico aumentó mis medicamentos para la neuropatía, comenzaron a suceder cosas extrañas pero bienvenidas. Cuando me detuve en un semáforo, las luces verdes de repente

brillaron intensamente, de un color decididamente diferente al que habían tenido antes. Incluso mi campo de visión se estaba expandiendo. Un día estaba sentado en un semáforo, con las manos en las dos y las diez, esperando que cambiara el semáforo. Solo que esta vez, cuando la luz roja cambió a verde, por primera vez vi que no había una sola luz frente a mí en la intersección que cambió; las luces de los pasos de peatones que flanqueaban el camino a la izquierda y a la derecha también cambiaron simultáneamente. Mi visión se estaba expandiendo, pasando de un círculo limitado, tal vez del tamaño de una pelota de playa sostenida con el brazo extendido, a algo que se aproximaba a la visión periférica normal. Había estado gastando tanta energía mental ignorando que tenía dolor que literalmente me cegó a cualquier cosa que no estuviera inmediatamente frente a mí. Tenía una nueva perspectiva de la vida, literal y figurativamente.

Parte de por qué puedo tener compasión por los empleados de Facebook que no denunciaron antes que yo es que su situación y el estado de la empresa empeoraron solo gradualmente. No era solo que fuera difícil detectar los problemas sociales en las métricas, ver cómo se tomaban las decisiones acumuladas era como una rana hirviendo lentamente. Pocas cosas son tan dolorosas como ver que se descarta un error cuando llamas la atención sobre él. Probablemente muchos aprendieron simplemente a no mirar o al menos a no ver, en lugar de enfrentar ese dolor. Sé por experiencia propia que nuestros cerebros nos protegen de la información que afecta nuestra supervivencia a corto plazo sin importar los costos a largo plazo.

realizaron recorridos por los sitios más importantes del genocidio de Camboya. Había visitado museos de historia judía en todo el mundo, así como monumentos conmemorativos del Holocausto, como el campo de concentración de Theresienstadt, mientras paseaba en bicicleta por Europa durante el verano anterior a la escuela de negocios. Cuando esos sitios presentaban imágenes o artefactos de las atrocidades del antisemitismo, siempre se presentaban con un contexto destinado a ayudarnos a evitar que tales tragedias vuelvan a ocurrir. Esos lugares no eran templos a la muerte. Sin embargo, en comparación con la historia y la descripción provistas en esos sitios, los marcadores históricos del genocidio de Camboya ofrecieron muy poca información. Despojado de contexto, todo lo que quedó fue puro horror. Ese genocidio tuvo lugar desde abril de 1975 hasta enero de 1979, tiempo durante el cual fue asesinada casi una cuarta parte de los 7,8 millones de habitantes de Camboya. A diferencia del Holocausto, el genocidio de Ruanda o el genocidio armenio, en Camboya no fue una etnia o un grupo religioso específico el que fue asesinado, sino todos los que tenían un título de escuela secundaria o más, cualquiera que hablara dos idiomas o cualquiera que fuera incluso moderadamente privilegiados.

No me propuse ver los diversos sitios dedicados al genocidio camboyano. Nos habíamos inscrito en el recorrido para ver Angkor Wat y para algunas actividades en el camino, como andar en pequeños carros motorizados a sesenta millas por hora sobre los rieles de los restos de naftalina del sistema ferroviario francés colonial. Pero, ¿cómo puede una persona contemplar una torre de huesos de veinte pisos, los cuerpos de cinco mil personas, y no sentir la necesidad de preguntar "¿Por qué?" o "¿Cómo pudo pasar esto?" Recuerdo hacerle esas preguntas a nuestra guía turística en cada sitio de genocidio, y cada vez, ella cambiaba de tema o simplemente se alejaba de mí. Mientras nos sentábamos en un restaurante en Bangkok nuestra última noche juntos, pensé que solo tenía una oportunidad más para preguntar. Finalmente estuvo dispuesta a explicar por qué. La agencia de viajes tenía la política de que no tenía que responder ninguna pregunta sobre el genocidio mientras estaba en Camboya porque muchas de las personas que habían cometido el genocidio todavía estaban en el poder. Por eso los memoriales eran tan ligeros en explicaciones. Pero ahora, en Tailandia, la guía explicó que una vez le había preguntado a su abuela por qué ocurrió el genocidio. Todo lo que su abuela le había dicho era: "Sabes, nunca nos gustaron". El

resentimiento es una deuda que se acumula en silencio hasta que llega el momento de pagar la cuenta.

Después de llegar a casa me sumergí en la lectura sobre el genocidio de Camboya. Este es mi entendimiento de lo que pasó, pero no soy especialista en estudios de violencia étnica, así que perdonen cualquier malentendido. Algunos de los hechos son simples: el genocidio se produjo inmediatamente después de la descolonización francesa. La mayoría de los camboyanos se habían visto restringidos a vivir en la tierra que habitaban en un estado no libre durante generaciones, y el resentimiento latente todavía estaba unido a las personas con ventajas aseguradas cuando Camboya era una colonia, incluso si esas ventajas eran en realidad bastante modestas. Cuando Pol Pot comenzó a organizar su Jemer Rojo revolucionario, los revolucionarios advirtieron que aquellos que vivían en las áreas urbanas de Camboya se convertirían en los nuevos señores "coloniales" de los campesinos rurales. La única forma de preservar la libertad ganada con tanto esfuerzo a los franceses era eliminar la amenaza que representaban los urbanitas. El Jemer Rojo imaginó un comunismo centrado en la agricultura basado en la "gente de base" que trabajaba la tierra y sería el baluarte de la transformación. La "nueva gente" urbana tendría que ser "reeducada" por la fuerza, o eliminada.

Una gran ironía del genocidio camboyano es que los académicos discuten si los revolucionarios realmente entendieron cómo sería un estado comunista agrario o si eran, en palabras del historiador Michael Vickery, "radicales pequeñoburgueses que habían sido superados por el romanticismo campesino." En otras palabras, ¿habían sido arrastrados por la desinformación sobre las alegrías de la vida en el campo hasta el punto en que estaban dispuestos a recurrir a la violencia para lograrlo?

Avancemos ocho años después, cuando era miembro del equipo inaugural de desinformación cívica de Facebook, encargado de idear una estrategia para lidiar con las oleadas de desinformación incendiaria viral que se propagaban en algunos de los lugares más frágiles del mundo (incluso en el Estados Unidos). Mis compañeros entendieron que estábamos tratando con "países en riesgo", el término que Facebook usaba para describir estados como Myanmar que estaban en riesgo de violencia provocada por las redes sociales. No dejaba de pensar en el genocidio camboyano y en la torre de huesos de veinte pisos. Ambos fueron situaciones en las que los vecinos

mataron a los vecinos por una historia que etiquetaba a las personas que habían vivido juntas durante generaciones como amenazas existenciales. ¿Qué tan rápido podría una historia convertirse en la verdad percibida por la gente?

aislados, a pesar de mudarnos a su propio espacio en San Francisco. Ahora estaba solo en Mountain View. Hasta este punto de mi vida había enfrentado la infelicidad o la adversidad enterrándome en mi trabajo, pero ahora, sin más trabajo que diapositivas que bien podría haber puesto en la trituradora yo mismo, no estaba claro cuál era mi trabajo. realmente lo era

Fue en estas condiciones que tomé una de las decisiones más mal concebidas de mi carrera. En lugar de quedarme en Google+ y rogar que me usaran como gerente de producto de respaldo bajo otro PM y contribuir a su proyecto, o simplemente permanecer en el limbo, fui y encontré un nuevo equipo e informé a mi gerente que quería transferirme. Mi gerente me miró muy amablemente. Tal vez un mes antes, comencé a experimentar síntomas de un empeoramiento de mi salud: ataques de mareos, que una mañana me hicieron llegar tarde a una reunión con los líderes de Google+. Vic Gundotra, el vicepresidente de Google+, inspiró fuertes sentimientos en Google por una variedad de razones, pero siempre he sido su admirador porque fue la única persona que me animó activamente a buscar ayuda médica durante mi declive de dos años. Yo era un invencible de veintisiete años,

Ahora mi gerente me preguntó: "¿Estás seguro de que quieres hacer esto? Aquí te conocemos, sabemos de lo que eres capaz. Podemos cuidarte. Esto es lo que dice un buen gerente, a pesar de que es negativo para su equipo, y absolutamente debería haberme quedado en Google+. Le dije que pensaba que si tomaba un mes de licencia médica, estaría de vuelta en buena forma. Lentamente sacudió la cabeza; era todo lo que podía hacer. A diferencia de Lucas, él era mi gerente real, no solo un mentor, y como resultado, estaba limitado en cuanto a lo que podía preguntarme sobre mis problemas de salud. Sin embargo, sabía la verdad del asunto.

Uno de los desafíos de tomar una licencia médica es que ocupa un número de cabezas en su equipo, lo que lo deja con poco personal. Sería el segundo gerente de producto en mi nuevo equipo de Google Knowledge Graph y, al tomar una licencia, quitaría la mitad de su capacidad de gerente de producto, una reducción masiva. Asumir el recuento de personas en Google+ no habría sido un problema para mi gerente ni para el equipo de Google+ en general. Sabía de primera mano que teníamos un cubículo lleno de gerentes de producto sin trabajo que hacer; en todo caso, mi licencia habría sido una ventaja para la organización porque habría protegido el recuento de personal

de ser recortado en la limpieza de eficiencia trimestral de Google.

Pero mi gerente no podía explicarme eso sin cruzar líneas legales que podrían ponerlo a él o a Google en riesgo de una demanda laboral. Y por mi parte, me sentía demasiado vulnerable para estar dispuesto a aceptar ayuda. Gran parte de mi identidad estaba envuelta en mi trabajo y en ser bueno en mi trabajo. Mucho de lo que valoraba en mí mismo provenía de lo que producía en el trabajo. En Google+ solo producía vaporware, así que estaba ansioso por dar el paso. Le agradecí a mi gerente por su amabilidad, pero mantuve que quería ir. El nuevo equipo de Knowledge Graph estaba en San Francisco y tenía trabajo concreto por hacer. Unirme a ellos acortaría mi viaje diario a mi nuevo hogar en Oakland.

Lo que ingenuamente no registré fue que durante los primeros meses estás trabajando en un proyecto con un nuevo equipo, no solo tienes que ponerte al día en un nuevo espacio, también estás configurando el equipo receptor. impresión de ti. ¿Eres un gran trabajador? ¿Haces tu propio peso? Entrar en un equipo cuando eres lo suficientemente frágil como para tener que tomarte una licencia médica por un mes antes no te prepara exactamente para el éxito.

Esta única elección fue el principio del fin de mi tiempo en Google.

tan rápido que ninguna documentación estaba actualizada, ni siquiera en aspectos básicos. Podía pedir ayuda a los que me rodeaban, pero no era su jefe de producto. Cada pregunta que respondieron no los beneficiaría una vez que estuviera al día, solo era un favor puro para mí, y sabía que pronto los molestaría si pedía ayuda con demasiada frecuencia. El equipo al que realmente apoyé en China no se conectó hasta las cinco o las seis de la tarde, hora de California.

En Google, oficialmente su valor para la empresa se evalúa a través de revisiones de pares y gerentes. Pero en el nivel más básico, una forma implícita en que se evalúa su valor es si alguien está dispuesto o no a escribirle una reseña en primer lugar: cada persona en ese entonces solo estaba obligada a escribir siete o nueve reseñas de pares como máximo. a menos que tuvieran un papel más importante. Por razones obvias, estaba preocupado. Mi papel en cualquiera de los proyectos con los que me relacioné fue una pequeña parte del esfuerzo general. Le advertí a mi gerente desde el principio que me ponían en una posición en la que las personas con las que pasaba la mayor parte del tiempo probablemente no me escribirían una reseña incluso si hacía un buen trabajo porque estaba repartido entre demasiados proyectos. A pesar del impacto de los medicamentos para la neuropatía, me sentía especialmente agotado. No sabía por qué.

Tampoco era como si tuviera mucho que esperar en casa. Para 2013 me había mudado a la casa de Oakland, aunque no era completamente funcional y aún carecía de calefacción. Ahora sé que mi neuropatía se ve exacerbada por el frío, pero en ese entonces todavía no había sumado dos y dos. Todo lo que sabía era que llegaba a casa a una casa fría vacía todos los días y me acurrucaba en la cama con mi colchón eléctrico para mantenerme caliente. Solo vi a mis amigos copropietarios cuando vinieron de la casa hermana de al lado para lavar la ropa.

Las renovaciones habían sido extenuantes, excedidas del presupuesto y retrasadas. Sabía que mi salario en Google era lo que mantenía pagadas nuestras facturas hipotecarias y de contratistas, y el estrés de esa responsabilidad hacía que cada día difícil en el trabajo fuera aún más difícil. Estábamos cerca de terminar, pero no lo suficiente como para quedarnos sin problemas con nuestro banco. La única forma en que pudimos obtener un préstamo sobre nuestra propiedad expropiada fue trabajando a través de un programa con la Administración Federal de Vivienda, y la consecuencia de no ser

habitable oficialmente en un futuro cercano sería perder la propiedad.

Todos los días volvía a casa a una casa que solo tenía un piso completamente terminado, y el pequeño patio entre nuestras dos casas se convirtió en un abismo que parecíamos cruzar solo cuando estábamos lo suficientemente frustrados el uno con el otro.

cuando terminara mi calvario médico. Lo que sí sabía era que necesitaba el dinero. Habíamos cruzado la línea de meta de nuestros requisitos de renovación con el banco justo cuando el dinero se estaba acabando. Si me despedían, no obtendría nada, así que firmé los papeles y me fui del lugar que había representado tanto de mi vida, tanto de mi identidad, durante tanto tiempo. Google fue el primer lugar al que sentí que realmente pertenecía, y ahora, por primera vez en más de siete años, ya no era un Googler.

En lugar de estar solo en la casa de Oakland, alquilé un pequeño apartamento cercano en Emeryville. Justifiqué el alquiler diciéndome que iba a ser mi oficina. Sería un lugar al que ir durante el día para no sentir que me estaba hundiendo en un agujero en Oakland. Eso fue hasta el día en que obtuve las llaves y me paré en el espacio parcialmente iluminado y vacío. La sensación de liberación fue instantánea. El apartamento no era nada del otro mundo; tenía una alfombra beige y paredes blancas, tan impersonal como podía ser. No era exactamente una casa como la que habíamos estado tratando de construir en Oakland, pero esa unidad de un dormitorio se sentía como esperanza. Era una habitación propia. En un par de días había adquirido un colchón y un sofá de segunda mano.

Ahora tenía mi propio lugar, pero no tenía trabajo. Era copropietario de una casa que costaba dinero, y mis copropietarios y yo estábamos cada vez más en desacuerdo. Me sentí perdido en mi propio espacio diminuto, solo. Y estando perdido fue como pasé los siguientes dos meses, con descansos ocasionales para quedarme con Connor en San Francisco. Hasta que una mañana, cuando desperté en casa de Connor, descubrí algo extremadamente desconcertante: una de mis piernas se había puesto azul.

CAPÍTULO 8

Navegando con números

La IA tonta es un riesgo mayor que la IA fuerte.

—VentureBeat

Lo primero que hice fue llamar a mis padres. Sin pensar, reflexivamente, me acerqué para pedir la opinión de mi padre. Tener un médico en la familia es la mejor comodidad cuando estás mirando una extremidad azul pegada a tu cuerpo. Todavía estaba en la fase de shock donde tu mente no te deja imaginar que esto podría ser serio.

Por teléfono, mis padres fueron sensatos; Yo no estaba. Me instaron a ir a urgencias. Sugerí que tal vez debería ir al masaje que había programado para esa tarde y luego ir a la sala de emergencias, sin darme cuenta de lo evasivo que estaba siendo. “Incuestionablemente no te des un masaje”, dijo mi madre. “Podrías desalojar lo que podría ser un coágulo en tu pierna y provocarte una embolia fatal”. Ella insistió en que necesitaba llevarme a un hospital. Ella tenía razón. Tuve un coágulo de trombosis venosa profunda. Aunque esto puede ser muy grave, para la mayoría de las personas no lo es. Mi madre había tenido uno, y después de una semana de reposo en cama, estaba bien. Esa era la esperanza inicial de todos para mí, y esto proporcionó la primera de las aparentemente interminables veces que escuché: "No te preocupes, estarás en casa en tres días".

En cambio, me embarqué en una pausa de quince meses en mi carrera que involucró múltiples operaciones y cerca de dos meses de estadías en el hospital, diagnósticos complejos y cambiantes, un medicamento que accidentalmente eliminó mis plaquetas y trajo consigo las complicaciones que pueden imaginar que podrían implicar, y un largo período en el que sólo podía moverme con un andador o un bastón. Resultó que no había estado comiendo lo que creía que era una dieta sin gluten en el café de San Francisco de Google y mis músculos habían perdido la capacidad de repararse a sí mismos. Aprendí por las malas que la afirmación “Hago ciento ochenta platos a la semana, no se puede esperar que acierte con las advertencias sobre alergias” tiene consecuencias humanas reales. Si eso no fuera suficiente, en un momento estaba tan débil que me caí y me golpeé la cabeza en el baño. sufrir daño cerebral a corto plazo que significó que ni siquiera podía hablar por un tiempo. Cuando pensé que había escapado de lo peor, descubrí que la forma de andar extraña que tenía cuando caminaba se debía a que estaba paralizado de las rodillas para abajo y acababa de aprender a compensarlo con los años.

Hacer sonar el silbato en Facebook no fue lo más difícil que he hecho. Las personas dan diversas razones por las que no pueden seguir sus corazones. Tienen miedo de perder sus trabajos. Tienen miedo de perder la riqueza que tienen. Tienen miedo de ser condenados al

ostracismo y solos. Ninguno de estos me asustó de hacer sonar el silbato en Facebook porque ya los había experimentado todos, y al mismo tiempo. Esta era, y mi recuperación y regreso a vivir una vida vibrante y plena, es una historia sobre cómo nos ponemos de pie cuando nos encontramos abatidos. Espero que algún día pueda compartir la historia de cómo reclamé agencia en mi propia vida, porque aprender que podía volver a levantarme cuando me caía ha sido una de las lecciones más liberadoras que he aprendido. Pero con el espíritu de mantener este libro en una extensión manejable, guardaré esos detalles para otro día. Baste decir que espero que nunca se encuentre donde yo estaba en 2014 después de innumerables intervenciones médicas. Lo importante es que me recuperé. Tomó más trabajo del que podría haber imaginado al principio, repartido a lo largo de muchos años, pero sucedió. Y mi consejo de despedida, si alguna vez necesita volver a aprender a caminar, es que un instructor de tango puede ser más eficaz que un fisioterapeuta tradicional.

Más allá del instructor de baile con el que me paseaba por la pista de baile, la otra persona que cambió inesperadamente la trayectoria de mi recuperación mientras literalmente me recuperaba fue un asistente administrativo que contraté y que se convirtió en un amigo cercano. Conocí a Jonah en marzo de 2015 cuando vivía con mi hermano, que se había mudado a San Francisco desde Berkeley y se había inscrito en un Developer Bootcamp para convertirse en programador. Peter y Jonah vivían en una casa de piratas informáticos de Silicon Valley llamada "Hacklantis" con una docena de compañeros de cuarto masculinos que intentaban triunfar en tecnología. Era poco más que un garaje industrial reconvertido lleno de literas y escritorios, con un baño y una cocina añadidos. Tales arreglos de vivienda no eran desconocidos en Silicon Valley. Personas de todo el mundo acuden a San Francisco con la esperanza de ser el próximo Sergey Brin, Mark Zuckerberg o Evan Spiegel. Se resignan a un estilo de vida que sería considerado ridículo en cualquier otro lugar de los Estados Unidos.

Contraté a Jonah para que me hiciera algunos trabajos ocasionales que todavía no podía manejar físicamente, y nos hicimos amigos. Cuando se mudó a Berkeley y a arreglos de vivienda que estimularon mi sentido protector de hermana mayor Spidey, le ofrecí un intercambio. A cambio de veinte horas de trabajo de asistente al mes, podía usar mi apartamento como oficina mientras yo trabajaba en San Francisco. Mi lugar estaba limpio y seguro, y yo no iba a estar allí. Y, francamente, realmente necesitaba la ayuda.

Cuando llegaba a casa al final del día, a menudo caminábamos hasta el puerto deportivo de Emeryville por un sendero que se aferraba a la costa de la Bahía de San Francisco. Fue un verdadero acto de paciencia al principio; la caminata normal de treinta minutos en cada dirección me llevaría cuarenta y cinco minutos o incluso una hora, y necesitaba largos descansos en los bancos que bordeaban el camino. Naturalmente, hablamos largo y tendido, sobre cualquier cosa y todo. Jonah era inteligente, empático y rudimentario. Era un aficionado al gimnasio dedicado, con conocimientos sobre fitness y un gran entrenador y animador. Se había graduado de la universidad en tres años y luego se había ido a Taiwán, donde había trabajado para un empresario en su puesta en marcha. Estaba agradecido por su amistad y disposición para ayudarme a reconstruir mi vida y llegué a pensar en él como una especie de hermano pequeño más.

mentalmente lo suficiente como para que sentarme en el sofá, anclado por mi cuerpo aún en proceso de curación, se estaba convirtiendo en una carga. Echaba de menos trabajar en la calidad de búsqueda y me dispuse a identificar buenos restaurantes sin gluten analizando los datos de revisión de Yelp.com con un raspador y una canalización de procesamiento de datos que había escrito. Yelp existía desde 2004, el mismo año en que se fundó Facebook, y había acumulado un tesoro de información sobre restaurantes y otras pequeñas empresas. Estaba particularmente interesado en los detalles que la gente revelaba sobre sí mismos en sus reseñas. Un revisor podría hablar sobre su propia preferencia sin gluten, o el diagnóstico celíaco de su cónyuge o hijo. Estos fragmentos de información afectaron la credibilidad de los revisores. Si desea una revisión sin gluten lo suficientemente rigurosa, preferiría una escrita por la madre de un niño sin gluten sobre alguien que estaba cenando con su amigo sin gluten cualquier día. Mama Bears hace todas las preguntas y te avisarán si no les gustan las respuestas.

Pasar de Google a Yelp no fue una transición obvia, particularmente con antecedentes como los míos, pero la forma en que mi gerente en Knowledge Graph me había empujado me había dejado profundamente escéptico sobre mis propias habilidades. Estaba agradecido cuando recibí la oferta de trabajo. Fue un recorte salarial masivo por parte de Google, pero me dieron una cálida bienvenida y estaban entusiasmados de que quisiera volver a trabajar en la Búsqueda. Eran grandes nerds de datos y les encantaba mi motor de búsqueda de restaurantes sin gluten.

Esa primavera hacia el verano se sintió como un regalo. Me asignaron dos equipos: el equipo de Sugerencias, que se centró en los resultados que completan automáticamente el cuadro de búsqueda, y el equipo de Minería de Datos, que usó la montaña de datos que recopila Yelp para crear características útiles del producto. Cuando llegué, había muchos frutos al alcance de la mano y la oportunidad de hacer un buen trabajo. Fue agradable tener un equipo que quería que yo estuviera allí, y estaba emocionado de volver a trabajar con datos de búsqueda. Aquí nuevamente había una novela rusa digital que mostraba la condición humana. La mayor parte del contenido de Yelp es para restaurantes, pero todos los rincones de la vida de una persona, desde la cuna hasta la tumba, desde la gracia hasta el pecado, están presentes en los datos de las consultas de búsqueda de Yelp en muchas más permutaciones de las que puedas imaginar. No

tuvimos que esforzarnos mucho para encontrar pequeñas sesiones de búsqueda similares a haiku que hicieran volar nuestra imaginación, simplemente aparecían una y otra vez mientras depurábamos nuestros algoritmos. ¿Quién era el hombre (y supusimos que era un hombre) en Chicago que estaba leyendo críticas tanto para guarderías como para acompañantes? ¿Qué tan grave era el problema de muda que tenía el perro de esa persona, dados los cientos de reseñas de peluqueros caninos que habían leído? ¿Qué tipo de persona (¿o pareja?) busca principalmente reseñas de asadores y restaurantes veganos? Me recordó una declaración hecha por un presentador en una conferencia sobre interacción entre humanos y computadoras a la que asistí una vez: "Todos somos científicos sociales que estudian la condición humana a través de Internet". ¿Quién era el hombre (y supusimos que era un hombre) en Chicago que estaba leyendo críticas tanto para guarderías como para acompañantes? ¿Qué tan grave era el problema de muda que tenía el perro de esa persona, dados los cientos de reseñas de peluqueros caninos que habían leído? ¿Qué tipo de persona (¿o pareja?) busca principalmente reseñas de asadores y restaurantes veganos? Me recordó una declaración hecha por un presentador en una conferencia sobre interacción entre humanos y computadoras a la que asistí una vez: "Todos somos científicos sociales que estudian la condición humana a través de Internet". ¿Quién era el hombre (y supusimos que era un hombre) en Chicago que estaba leyendo críticas tanto para guarderías como para acompañantes? ¿Qué tan grave era el problema de muda que tenía el perro de esa persona, dados los cientos de reseñas de peluqueros caninos que habían leído? ¿Qué tipo de persona (¿o pareja?) busca principalmente reseñas de asadores y restaurantes veganos? Me recordó una declaración hecha por un presentador en una conferencia sobre interacción entre humanos y computadoras a la que asistí una vez: "Todos somos científicos sociales que estudian la condición humana a través de Internet".

que Google estaba considerando rediseñar el motor de búsqueda Google.com para aprovechar la tecnología.

Comenzando justo cuando salí por la puerta en enero de 2014 y en 2015, leí sobre cómo Google estaba dirigiendo a sus empleados a través de campamentos de entrenamiento para enseñarles cómo usar estas nuevas herramientas estadísticas y cómo resolver problemas usando el aprendizaje automático. Leí estas piezas con mucho pesar. Lucas y yo habíamos sido parte de la pequeña vanguardia de gerentes de producto que trabajaban extensamente con datos a mediados de la década de 2000, y eso lo había preparado perfectamente a él y a su equipo para aprovechar esta nueva era de la tecnología. Yo, por otro lado, estaba varado en la naturaleza. ¿Había perdido el barco? Me preguntaba.

Entonces, un día en Yelp, uno de los ingenieros del equipo de minería de datos mencionó que quería construir la primera función de aprendizaje automático de Yelp utilizando una técnica llamada visión artificial. Quería clasificar la gran cantidad de fotos de los restaurantes de Yelp en comida, interiores, espacios exteriores y, por supuesto, menús. Aproveché la oportunidad: sabía que podía ayudarlo a iterar su algoritmo y convertirlo en una experiencia de usuario efectiva.

De todas las cosas en las que he trabajado, el filtro de menú en Yelp es lo que más a menudo hace que la gente diga: “¡Ooooh! ¡Yo uso eso!” Fue sorprendentemente difícil obtener la aprobación para construir, creo que en parte debido a los malentendidos sobre cómo la gente realmente usaba los productos de Yelp.

Yelp fue donde llegué a apreciar la topología fundamental que impulsa todas las redes sociales, es decir, independientemente de si se trata de patrones positivos o patrones de malos actores, hay patrones repetitivos de comportamiento en la red. Un ejemplo simple de esto es la regla 90-9-1 de desigualdad de participación en las redes sociales y comunidades en línea. En la mayoría de las comunidades en línea, el 90 por ciento de los usuarios son merodeadores. Consumen contenido pero nunca aportan; si quieres ser malo, podrías decir que eliminan la participación de los demás. Otro 9 por ciento participará en acciones ligeras como un "me gusta" o un comentario. Y el 1 por ciento de los usuarios crea todo el contenido que consumen las otras partes. Esa distribución es un patrón de "cola larga". En un mes determinado, la gran mayoría de los usuarios no publicarán nada o una sola vez. Una pequeña minoría publicará algunas veces. Entre los que publican, quizás el 1 por ciento más activo publique una o más veces al día.

Cuando se trataba de fotos para empresas en Yelp, las empresas siguieron un patrón similar. Recuerdo haberle preguntado al gerente de producto por qué la página comercial no incorporaba más fotos en su diseño, y él respondió que "no es necesario, el noventa y nueve por ciento de las empresas no tienen fotos". Eso era casi seguro: de los negocios que Yelp conocía, la mayoría no eran restaurantes, la categoría original de Yelp se fundó para revisar, y las personas estaban mucho más inclinadas a fotografiar su sándwich del almuerzo que la sala de espera de su podólogo, sin importar cómo. elegantemente decorada estaba la sala de espera.

El gerente de producto de la página comercial estaba pensando desde la perspectiva de los datos de Yelp, no desde lo que los usuarios realmente estaban viendo y usando. La mayoría de los negocios en Yelp no se ven en un mes determinado, mientras que un pequeño número se ve miles de veces al día. Incluso dentro de una sola categoría, como los restaurantes de sushi, algunos restaurantes se ven muchas veces al día, mientras que otros pueden verse cada dos semanas.

¿Qué impulsó estas diferencias en el consumo de los usuarios? En el caso de las personas que acudieron a Yelp para informarse sobre un restaurante específico, algunos restaurantes eran más famosos, o al menos conocidos y preferidos, que otros. No esperaría que todos los restaurantes tuvieran la misma demanda. Pero para las personas que llegaron a Yelp queriendo ser guiadas por el motor de búsqueda de Yelp a lo que deberían tener para la cena, el algoritmo se quedó repentinamente en el asiento del conductor y fue responsable de gran parte del sesgo. El motor de búsqueda de Yelp premió a las empresas que tenían más reseñas y fotos con clasificaciones de búsqueda más altas, lo que creó un ciclo en el que los ricos se hicieron más ricos. Más personas encontraron las empresas que tenían más fotos y reseñas y esto, a su vez, significó que más personas podían tomar fotos y escribir reseñas. De esta manera, la elección de algoritmos de Yelp afectó directamente a las empresas y, en cierto modo, información limitada y (potencialmente) buenas opciones para los consumidores de Yelp. La cocina que es más única, digamos, tailandesa, tiene más probabilidades de generar una reseña; y la comida que es visualmente más única tiene más probabilidades de obtener una foto. "Notable" no es inherentemente sinónimo de "bueno", pero los sesgos en los algoritmos de Yelp influyen directamente en lo que los usuarios de Yelp tienden a ver. De esta manera, Yelp no fue únicamente bueno o

malo: cada sistema algorítmico tiene algún tipo de sesgo, intencional o no. Pero debido a que los algoritmos de Yelp no se publican y Yelp se niega a compartir datos de rendimiento apropiados sobre cómo funcionan esos algoritmos, Yelp está impulsando el éxito o el fracaso de las pequeñas empresas en todo el mundo sin responsabilidad ni supervisión del público.

Pensé que deberíamos impulsar el diseño de la página comercial en función de cómo los usuarios la consumían, no en qué base de datos se encontraba en un disco duro en un centro de datos. En lo que respecta a las fotos, si alineó todas las vistas de negocios de restaurantes (piense en una carga del navegador web en un negocio) de izquierda a derecha, según la cantidad de fotos que tenía el negocio que se vio, encontraría el quincuagésimo percentil (mediana) la vista del negocio era de un negocio que tenía cincuenta y cinco fotos. Entendí por qué el gerente de producto de la página comercial tenía miedo de usar fotos de manera más agresiva, pero al menos para los restaurantes, estábamos dejando una gran oportunidad en el suelo.

Mi tiempo en Yelp me ayudó a apreciar una serie de shibboleth que tenía o encontraría en Silicon Valley, y definitivamente en Facebook. Es fácil criticar a la administración de Facebook por su apego a veces ciego a navegar casi únicamente con números (y ciertamente llegaré a las consecuencias de ese estilo de administración), pero hubo una razón por la cual Facebook se aferró firmemente a la idea de que la única forma de administrar sus operaciones era establecer metas cuantitativas objetivas y dejar que la gente corriera libremente mientras movieran la pelota más lejos en el campo. En el nivel más básico, de acuerdo con las métricas de participación de mercado e ingresos, funcionó. Mientras tanto, muchas otras empresas de tecnología que tienen culturas desligadas de las métricas descienden a la política y al favoritismo y, en última instancia, al fracaso. Facebook quería liberar a sus empleados para que avanzaran contra esas fuerzas internas osificantes. Sabían que los jóvenes impulsan el futuro de las redes sociales, y una cultura impulsada por métricas trataba a un recién graduado de la misma manera que a alguien con diez años de experiencia. ¿Hiciste subir las métricas? Bien. Tú ganas.

Yelp se encontraba en una fase de aversión al riesgo, ya que se sometió a un importante rediseño unos años antes que se había desarrollado con el objetivo de desbloquear el crecimiento de usuarios que nunca se materializó. Para cuando llegué, me explicaron con un

nivel de detalle manual que habían hecho un swing fuerte para conectar un jonrón y habían fallado. Ahora solo parecían confiar en el growth hacking y la reoptimización de cómo Google indexaba sus páginas comerciales y resultados de búsqueda para influir en la frecuencia con la que Google presentaba enlaces a Yelp en la búsqueda web de Google. La piratería de crecimiento era una forma sexy de describir la búsqueda de ajustes pequeños y fácilmente medibles en la interfaz de usuario para impulsar las métricas centrales. Una de las razones por las que las empresas de tecnología están tan obsesionadas con este estilo de crecimiento incremental es que permite que los equipos de productos se concentren en alcanzar sencillos y dobles fácilmente medibles; puede mejorar legítimamente la rentabilidad de su producto en un 10 o 20 por ciento al año simplemente eliminando la fricción y limpiando las características mal ejecutadas. Pero es poco probable que realmente innove y desbloquee nuevas bases de usuarios o casos de uso de esta manera. Se suponía que el equipo de Minería de datos de Yelp era un equipo de investigación que desbloqueaba nuevas capacidades en el producto, sin embargo, se sentía como si se estuviera tirando de los dientes para obtener permiso para hacer incluso la mínima experimentación.

Empecé a preguntarme cómo Yelp pudo contratar a tanta gente de alta calidad. Los tecnólogos fuertes generalmente se sienten atraídos por entornos de rápido crecimiento donde puede crear (y, por lo tanto, reclamar) valor y éxito con mayor facilidad. Yelp no era uno de esos lugares. Mientras estuve allí, la empresa no era realmente rentable de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, un hecho que intentaron ocultar a sus empleados diciendo cosas en reuniones generales como: "Añadimos XX millones de dólares más a nuestra cuenta bancaria el último trimestre". mientras pasaba por alto el hecho de que habían emitido suficientes acciones para empleados, algo que debían contar como un gasto en sus informes trimestrales, que eliminó las ganancias. Sin embargo, continuaron contratando nuevos talentos fantásticos.

Poco después de unirme, descubrí cómo lo hacían. En 2015, Yelp fue una de las únicas empresas de tecnología que puso a disposición de las universidades un conjunto de datos de sus reseñas para la investigación académica. Todos los años publicarían cientos de miles de reseñas provenientes de un puñado de ciudades (ninguno de los cuales era su principal mercado competitivo), y el conjunto de datos se usaría en cursos de informática en todo el mundo para enseñar el

procesamiento del lenguaje natural y otras técnicas. Cuando llegó el momento de elegir pasantías, los estudiantes recordarían cuánto disfrutaron trabajando en el conjunto de datos de Yelp y solicitarían una pasantía allí. Esto creó un flujo constante de talento para Yelp, mucho más allá de lo que sugerirían los fundamentos del negocio.

Si bien la mayoría de las grandes empresas de tecnología invirtieron en sus programas de pasantías, Yelp hizo todo lo posible para asegurarse de que los pasantes tuvieran un verano que valiera la pena con eventos como juegos de béisbol y salidas de paintball varias veces a la semana. Antes de que terminaran las pasantías de verano, Yelp pidió a los participantes que se escribieran a sí mismos una carta en la que describieran cuánto habían disfrutado trabajando allí y cuánto se habían divertido con sus nuevos amigos. Luego, los reclutadores de Yelp enviaban esas cartas por correo solo unos meses más tarde en el otoño, programadas para llegar justo cuando los estudiantes que se graduaban estaban considerando sus ofertas de trabajo de tiempo completo. La mejor persona para presentarte eres tú mismo.

Creo que la mayoría de las empresas ven las demandas de transparencia con resentimiento: se siente como un tirón de orejas, que el público no confíe en que harán lo correcto por su cuenta. ¿Cómo serían diferentes estas empresas si la transparencia fuera vista como una ventaja estratégica? Yelp creó una cartera de personas que ya estaban familiarizadas con su negocio al estar dispuestas a abrir las cortinas solo un poco. ¿Qué se necesitaría para que otras empresas de redes sociales obtuvieran la misma ventaja?

A raíz de mi denuncia, he invertido mucho tiempo para pensar en cómo podemos impulsar el cambio sistémico de las plataformas de redes sociales. Para apoyar ese trabajo, estoy fundando una organización sin fines de lucro llamada Beyond the Screen dedicada al sueño de expandir en un millón de personas el grupo de aquellos que entienden rigurosamente cómo funcionan las plataformas sociales. Uno de los principales proyectos en los que vamos a trabajar durante los próximos años es crear simulaciones de redes sociales para que podamos proporcionar un banco de laboratorio para investigadores, la próxima generación de tecnólogos de redes sociales y ciudadanos preocupados todos los días para imaginar lo que es posible. en línea. Imagínese si Facebook o Pinterest pudieran publicar archivos de configuración y parámetros de ajuste que permitirían que un simulador hiciera un facsímil de los mundos virtuales que operan

todos los días en sus plataformas y los desafíos a los que se enfrentan. Podríamos generar conjuntos de datos a escala industrial que permitirían a los estudiantes ver realmente cuán complicados serían sus futuros trabajos, y con datos simulados, no se viola la privacidad de nadie. ¿Cuánto ayudaría a las empresas de redes sociales tener un flujo de estudiantes interesados en sus empresas que ya estaban familiarizados con la forma en que se estructuraron sus sistemas o los datos resultantes que arrojaron? Los ingenieros algorítmicos o los científicos de datos recién creados tardan años en desarrollarse por completo. ¿Cómo se beneficiarían las empresas de redes sociales si pudieran ponerse en marcha desde el primer día? Podríamos generar conjuntos de datos a escala industrial que permitirían a los estudiantes ver realmente cuán complicados serían sus futuros trabajos, y con datos simulados, no se viola la privacidad de nadie. ¿Cuánto ayudaría a las empresas de redes sociales tener un flujo de estudiantes interesados en sus empresas que ya estaban familiarizados con la forma en que se estructuraron sus sistemas o los datos resultantes que arrojaron? Los ingenieros algorítmicos o los científicos de datos recién creados tardan años en desarrollarse por completo. ¿Cómo se beneficiarían las empresas de redes sociales si pudieran ponerse en marcha desde el primer día? Podríamos generar conjuntos de datos a escala industrial que permitirían a los estudiantes ver realmente cuán complicados serían sus futuros trabajos, y con datos simulados, no se viola la privacidad de nadie. ¿Cuánto ayudaría a las empresas de redes sociales tener un flujo de estudiantes interesados en sus empresas que ya estaban familiarizados con la forma en que se estructuraron sus sistemas o los datos resultantes que arrojaron? Los ingenieros algorítmicos o los científicos de datos recién creados tardan años en desarrollarse por completo. ¿Cómo se beneficiarían las empresas de redes sociales si pudieran ponerse en marcha desde el primer día? ¿Cuánto ayudaría a las empresas de redes sociales tener un flujo de estudiantes interesados en sus empresas que ya estaban familiarizados con la forma en que se estructuraron sus sistemas o los datos resultantes que arrojaron? Los ingenieros algorítmicos o los científicos de datos recién creados tardan años en desarrollarse por completo. ¿Cómo se beneficiarían las empresas de redes sociales si pudieran ponerse en marcha desde el primer día? ¿Cuánto ayudaría a las empresas de redes sociales tener un flujo de estudiantes interesados en sus empresas que ya estaban familiarizados con la forma en que se estructuraron sus sistemas o los datos resultantes que arrojaron? Los

ingenieros algorítmicos o los científicos de datos recién creados tardan años en desarrollarse por completo. ¿Cómo se beneficiarían las empresas de redes sociales si pudieran ponerse en marcha desde el primer día?

Lo que le permite a la sociedad brindar una supervisión efectiva para una industria no es simplemente crear un Departamento federal de Industria X en el gobierno. Necesitamos tener suficientes personas, suficientes tipos diferentes de personas, repartidas por toda la sociedad examinando cómo opera la industria, todos con sus propias habilidades, perspectivas e intereses diferentes. Un mundo en el que Facebook tuvo que publicar la arquitectura de su sistema de recomendación y los parámetros de ajuste del modelo de aprendizaje automático para generar un falso Facebook es un mundo en el que los académicos y los grupos de la sociedad civil, junto con YouTube Influencers y similares, podrían discutir cómo funcionan los sistemas y cómo para corregir creativamente los sesgos que naturalmente se deslizan en cualquier producto algorítmico. No tenemos que dejar que Facebook se esfuerce por solucionar sus problemas por sí solo, podemos hacerlo en colaboración. Hoy, Debido a que ninguna empresa de redes sociales otorga nada parecido a este nivel de transparencia, no puede tomar ni una sola clase sobre cómo diseñar una red social o sopesar las compensaciones que conlleva cada decisión que debe tomar a lo largo del camino del desarrollo. Las únicas personas que entienden estos sistemas fueron capacitadas dentro de las empresas. A diferencia de todas las industrias igualmente influyentes, Facebook no puede depender de un ejército de académicos y estudiantes graduados que constantemente buscan y desarrollan soluciones a los problemas que enfrenta Facebook. Al permitir que las empresas de redes sociales mantengan las cortinas cerradas por miedos miopes y los desafíos/costos reales de ser los primeros en avanzar en la transparencia, estamos eligiendo dejar que luchen y se queden cortos, aislados y solos. no puede tomar ni una sola clase sobre cómo diseñar una red social o sopesar las compensaciones que vienen con cada decisión que debe tomar a lo largo del camino del desarrollo. Las únicas personas que entienden estos sistemas fueron capacitadas dentro de las empresas. A diferencia de todas las industrias igualmente influyentes, Facebook no puede depender de un ejército de académicos y estudiantes graduados que constantemente buscan y desarrollan soluciones a los problemas que enfrenta Facebook. Al permitir que las empresas de redes sociales

mantengan las cortinas cerradas por miedos miopes y los desafíos/ costos reales de ser los primeros en avanzar en la transparencia, estamos eligiendo dejar que luchen y se queden cortos, aislados y solos. no puede tomar ni una sola clase sobre cómo diseñar una red social o sopesar las compensaciones que vienen con cada decisión que debe tomar a lo largo del camino del desarrollo. Las únicas personas que entienden estos sistemas fueron capacitadas dentro de las empresas. A diferencia de todas las industrias igualmente influyentes, Facebook no puede depender de un ejército de académicos y estudiantes graduados que constantemente buscan y desarrollan soluciones a los problemas que enfrenta Facebook. Al permitir que las empresas de redes sociales mantengan las cortinas cerradas por miedos miopes y los desafíos/costos reales de ser los primeros en avanzar en la transparencia, estamos eligiendo dejar que luchen y se queden cortos, aislados y solos. Las únicas personas que entienden estos sistemas fueron capacitadas dentro de las empresas. A diferencia de todas las industrias igualmente influyentes, Facebook no puede depender de un ejército de académicos y estudiantes graduados que constantemente buscan y desarrollan soluciones a los problemas que enfrenta Facebook. Al permitir que las empresas de redes sociales mantengan las cortinas cerradas por miedos miopes y los desafíos/ costos reales de ser los primeros en avanzar en la transparencia, estamos eligiendo dejar que luchen y se queden cortos, aislados y solos. Las únicas personas que entienden estos sistemas fueron capacitadas dentro de las empresas. A diferencia de todas las industrias igualmente influyentes, Facebook no puede depender de un ejército de académicos y estudiantes graduados que constantemente buscan y desarrollan soluciones a los problemas que enfrenta Facebook. Al permitir que las empresas de redes sociales mantengan las cortinas cerradas por miedos miopes y los desafíos/costos reales de ser los primeros en avanzar en la transparencia, estamos eligiendo dejar que luchen y se queden cortos, aislados y solos.

fundador y director ejecutivo, cuando ambos debatían en Iowa. Irónicamente, conocí a Simon durante el almuerzo un día en 2008, cuando Ben me invitó a comer con los dos en el Googleplex mientras Simon estaba de visita desde la Escuela de Negocios de Harvard. Éramos tres habitantes de Iowa, a miles de kilómetros de donde nacimos.

Dado el trabajo mucho mejor pagado que tenía frente a mí y la promesa de trabajar en una nueva empresa en crecimiento, acepté la oferta. Me fui a Pinterest y a mi educación real en el aprendizaje automático y los sesgos que inadvertidamente se deslizan en los sistemas algorítmicos junto con las consecuencias de esos sesgos. El trabajo que hice en Pinterest me dio la experiencia y los conocimientos que necesitaba para comprender qué estaba mal con los sistemas de Facebook y la confianza para hacer sonar el silbato.

Los primeros seis meses en Pinterest fueron un curso intensivo en una forma de pensar muy diferente. La práctica y el estudio de extraer información de una base de datos se denomina recuperación de información. Para simplificar enormemente un campo complejo, los sistemas de recuperación de información se dividen en motores de búsqueda y sistemas de descubrimiento de información (también conocidos como motores de recomendación). Los motores de búsqueda son para cuando espera una respuesta o respuestas específicas a una pregunta. Piense en buscar [¿cuál es la velocidad aerodinámica de una golondrina sin carga?]. Es posible que espere una respuesta como "¿Quiso decir golondrina europea o africana?" o puede suponer que obtendrá un número en unidades de millas o kilómetros por hora. Usted sabe lo que está buscando y se sentirá decepcionado si el motor de búsqueda responde con algo que parece aleatorio.

Los motores de descubrimiento/sistemas de recomendación parten de la presunción de que no sabes exactamente lo que estás buscando, solo quieres algunas sugerencias. La interfaz de libros que construí para Google era, de alguna manera, una forma de motor de descubrimiento de información dentro de un solo libro: estaba destinado a ayudarlo a comprender dónde enfocarse dentro de un libro, incluso si no sabía por dónde empezar. En el caso de Pinterest, la plataforma ofreció una simple promesa al usuario: si nos dice lo que le gusta fijando (es decir, agregando imágenes) a los tableros de las cosas que le interesan, le recomendaremos más cosas que le podrían gustar. La “consulta” utilizada para recuperar esa información eres tú y tus intereses.

Los motores de búsqueda han existido desde las décadas de 1950 y 1960, comenzando con el movimiento para digitalizar los fondos de las bibliotecas y los catálogos de documentos corporativos. Los recomendadores cambiaron radicalmente el campo de la recuperación de información y nuestro entorno de información general. Ahora una computadora le diría lo que pensó que era relevante para usted. Si Google se basó en décadas de investigación sobre cómo pensar en la búsqueda, Pinterest fue algo fundamentalmente diferente. Su primera versión se lanzó en 2011 y se basó en la capa más delgada de investigación y conocimiento existentes.

La búsqueda en Google tenía una forma "objetiva" de evaluar si una iteración de su software era mejor o no: se identificarían al menos quinientas consultas que arrojaran resultados diferentes, y se mostrarían al menos tres pero hasta siete a nueve evaluadores cada uno. par de resultados de búsqueda. Cada uno de esos evaluadores tendría un manual de decenas de páginas que describía en detalle lo que hizo que los resultados de búsqueda fueran "mejores". Con cada pequeño cambio incremental en los algoritmos de Google, las opiniones y perspectivas de los seres humanos dirigieron el motor de búsqueda hacia adelante.

Los recomendadores, debido a que eran personalizados, eran inherentemente subjetivos. No pudimos evaluar nuestro motor de recomendaciones en Pinterest como lo hizo Google porque lo que un recomendador nos presenta a usted y a mí será fundamentalmente diferente: cada uno de nosotros tiene acceso a información diferente y el sistema la priorizará en función de nuestros intereses y preferencias individuales. Al carecer de la capacidad de preguntar a los humanos "¿Lo estamos haciendo mejor?", Nos vimos obligados a encontrar otras formas de describir si una versión del motor de recomendaciones de Pinterest era mejor o peor que otra. Esto comenzó de manera simple: si una versión condujo a más repineo (agregar un alfiler a un tablero), era mejor. Pero las diferencias sutiles en las métricas que seleccionamos podrían terminar detectando diferentes tipos de cambios. Tomemos, por ejemplo, si contamos y priorizamos cuántos repines totales ocurrieron. Un cambio que hizo que los grandes usuarios de Pinterest estuvieran más contentos pero que el usuario medio estuviera un poco menos contento podría aumentar el uso total porque los grandes usuarios podrían volver a fijar veinte o cien veces más pines. Si contáramos y priorizáramos cuántas personas volvieron a fijar pines, un cambio que hizo que el usuario promedio fuera más

feliz pero que los usuarios frecuentes se sintieran menos felices probablemente aumentaría la cantidad de personas que volvieron a colocar pines y marginaría potencialmente a nuestros mejores clientes.

En el momento en que estuve allí, estábamos rastreando cien o ciento cincuenta métricas diferentes que podíamos cortar y trocear hasta que pudiera responder preguntas tan específicas como "¿Cómo respondieron los hombres de habla hispana de más de 65 años en Francia?" a este cambio? No sabíamos cuál era el "conjunto correcto" de métricas, simplemente añadíamos más y más para detectar casos extremos adicionales a medida que los encontrábamos.

Puedo hablar críticamente de cómo Facebook se permitió ser conducido al desierto con métricas sin dejar de ser empático acerca de por qué lo hicieron porque he vivido y entiendo la necesidad real de considerar las métricas como una estrella polar. Sin al menos ese hilo que te guíe hacia adelante, simplemente te pierdes. La verdadera pregunta es quién puede imaginar y verificar los casos extremos. Nunca determinaremos un conjunto perfecto de métricas de evaluación, uno que nunca nos lleve por mal camino; solo podemos inspeccionar continuamente cómo nuestros pastores electrónicos nos guían hacia adelante y asegurarnos de que sea el camino que deseamos.

En 2016, cuando me uní a Pinterest, la métrica principal que representó el éxito para el Home Feed o los Pines relacionados fue la "tasa total de repetición". Estaba dirigido al núcleo de lo que era Pinterest. El nombre Pinterest es la combinación de tablón de anuncios e interés. Teníamos innumerables formas de analizar esos patrones de pines: por ejemplo, qué tipo de pin se había fijado (una sola imagen, un video, un collage, etc.) o qué tipo de usuario había visto el pin (edad, idioma, país, cuán nuevos eran en la plataforma, etc.). Estos son ejemplos de las formas casi ilimitadas en que Pinterest podría desglosar las métricas.

Incluso la pregunta de a quién priorizar estaba en el aire: ¿optimizamos el sistema para maximizar su felicidad individual? ¿O reconocemos que su participación en el sistema influirá directamente en la felicidad de los demás? Entonces podríamos preocuparnos menos por su felicidad o bienestar individual a cambio del éxito del sistema. Este conflicto entre la optimización para el individuo y la optimización para “la red” fue el núcleo de la controversia sobre interacciones sociales significativas que surgió con mis divulgaciones en Facebook. Facebook lanzó una importante campaña de prensa en

2018 cuando pasó de optimizar para mantener a los usuarios en el sistema el mayor tiempo posible (por lo tanto, ver y hacer clic en tantos anuncios como sea posible) para maximizar lo que denominaron "Interacciones sociales significativas". Facebook fue explícito en su comunicado de prensa: se preocupaban por sus usuarios, razón por la cual ahora recompensaban el contenido que recibía comentarios, me gusta y se compartía; no querían que te desplazaras sin pensar. Los documentos de Facebook revelaron que sus verdaderas motivaciones eran diferentes.

Muchos se indignaron cuando descubrieron que el cambio de Facebook a "Interacciones sociales significativas" no se hizo para hacer más felices a las personas (las personas informaron seis meses después que sus feeds eran menos significativos), sino porque generar más interacciones estimuló a los creadores que recibieron esas interacciones a hacer más contenido Facebook había pasado de optimizar para la felicidad de los usuarios (cuánto tiempo pasaban) a usarlos como un medio para un fin (para generar Me gusta, comentarios y compartir que hicieron que los creadores crearan más).

Si le hubieras preguntado a la persona promedio en la calle: "¿Ha cambiado Pinterest en los últimos diez años?" Creo que la mayoría de la gente diría que no. Como si le preguntaras a la persona promedio: "¿Ha cambiado Facebook?" también dirían que no. Una fuente de pines o una fuente de publicaciones no puede verse tan diferente, excepto cuando agrega un nuevo formato como imágenes o videos a la mezcla. Pero la realidad era que el Pinterest de 2016 era muy diferente al Pinterest de 2011. Pinterest había comenzado como un sitio web que era casi como una bandeja de entrada de correo electrónico para las personas cuyos gustos te gustaban. Los seguiste, y cuando encontraron algo que les gustó, apareció en tu feed. Al menos inicialmente, las personas dirigieron su atención, no las computadoras. Pinterest también proporcionó un motor de búsqueda para encontrar cosas nuevas. Volver a fijar era importante, porque cada vez que volvías a fijar,

Con el tiempo, la motivación para estimular el repintado evolucionó a medida que el producto se volvía más complejo. El siguiente cambio importante se produjo en forma de Temas, temas que los usuarios siguieron en lugar de encontrar más de cincuenta personas a las que seguir para completar su Home Feed. Esto amplificó radicalmente parte del contenido: ahora, un repin no solo se enviaría a sus seguidores, sino que también podría enviarse a cientos

de miles o millones de personas si volviera a colocar el pin en un tablero con un nombre que coincidiera con un tema conocido.

Entonces Pinterest dio un salto cualitativo: recomendaciones puras. No sabías por qué recibiste ese pin, Pinterest te lo envió solo porque el algoritmo pensó que te gustaría. Era una caja negra; incluso los ingenieros de Pinterest probablemente no podrían decirte exactamente por qué lo recibiste. Ahora, cada acto de volver a colocar el pin nos enseñó un poco sobre sus preferencias, la naturaleza del pin en sí mismo y a quién más le podría gustar. Esta evolución invisible es parte de por qué necesitamos transparencia para nuestro entorno algorítmico. Incluso si un producto o experiencia comienza de manera inocua, puede cambiar y evolucionar con el tiempo hacia un sistema muy diferente. Cuando muchas personas se unieron originalmente a Pinterest, pusieron sus feeds en manos de personas en las que confiaban. Diez años después, la mayoría de esas personas tenían feeds dominados por los caprichos de un algoritmo.

síntoma de cómo la Sección 230 está luchando con un mundo radicalmente diferente de aquel en el que fue escrito. Cuando se redactó la Sección 230, no existían sistemas de recomendación en la naturaleza. Solo existían unos pocos proyectos de investigación académica para filtrar el correo electrónico. El primer sistema de recomendación comercial apareció en Amazon tres años después, en 1999, cuando comenzó a sugerir artículos adicionales que le gustaría comprar en función de compras anteriores. Facebook lanzó su fuente algorítmica en 2011, y Twitter tardó veinte años después de que se aprobara la Sección 230 para lanzar su primera fuente algorítmica.

¿Por qué importa esto? Cuando Pinterest, al igual que Facebook, presentó por primera vez su feed al público, Pinterest estaba claramente alineado con la interpretación existente de la Sección 230. Facebook le dio a las personas la capacidad de opinar sobre el estado del mundo o sus vidas, sobre cualquier cosa, prácticamente en cualquier lugar. manera que eligieron, y esos feeds difundieron ese contenido a las personas que conocían, que en ese entonces eran en gran parte sus amigos reales. Era como el correo electrónico en el sentido de que era un canal de entrega muy simple. Lo que entraba fluía de regreso a lo largo de las líneas de relación que controlaban los usuarios. Si recibiste contenido dañino, fue porque elegiste estar conectado con la persona que te lo envió. El truco diferenciador de Facebook fue que permitió conversaciones de muchos a muchos de manera más efectiva que el correo electrónico.

Donde cambió el mundo de la Sección 230 fue cuando Facebook comenzó a tomar decisiones sobre qué piezas de contenido promocionaban. Podrías decir algo escandaloso y hacer que se vuelva viral, pero si la misma persona publica una refutación basada en hechos explicando por qué esa publicación no tiene sentido, esa corrección casi nunca será vista por tanta gente. Facebook podría incluso elegir poner contenido en tu feed que nunca pediste, como una publicación de un grupo al que fuiste invitado, pero al que nunca te uniste. González vs. Google hizo la pregunta: "Si Facebook puede controlar los algoritmos que usa para enrutar el contenido, para influir en lo que ve o no ve, ¿debería ser responsable de esas elecciones?" La gente se había suscrito a un producto que se trataba de conectarse con sus amigos y familiares, y cambió bajo sus pies hasta que, para muchos, se convirtió en algo más.

Allá por 2016, estaba viviendo el contexto que sentaría las bases para González. Fuimos parte de una vanguardia de profesionales que

aprendieron sobre las limitaciones de los sistemas de recomendación. A menos que buscáramos activamente un daño no intencional, desarrolláramos una métrica para medirlo y luego usáramos esa métrica de manera consistente para evaluar los experimentos como una barrera protectora, el daño era invisible. Gran parte del trabajo actual en torno a la introducción de marcos regulatorios basados en evaluaciones de riesgo obligatorias, como la Ley de Servicios Digitales de la UE, pretende requerir un proceso de reflexión que de otro modo podría pasarse por alto y permitir que el público comprenda los puntos ciegos de las empresas tecnológicas. y corregirlos.

Fue en este contexto a fines del verano y principios del otoño de 2016, cuando la energía, el vitriolo y la toxicidad comenzaron a arremolinarse en torno a las elecciones presidenciales, que comencé a mirar detenidamente a Facebook desde lejos. Esto se debió casi en su totalidad a Jonás.

evidente que no había suficientes personas tratando de garantizar que el núcleo del sistema no se viera comprometido para difundir narrativas y propaganda falsas.

Uno de mis principales proyectos en Pinterest se centró en los sesgos inherentes a nuestro sistema con respecto al contenido antiguo. A diferencia de Facebook o Instagram, Pinterest no hace promesas a los usuarios sobre la frescura del contenido. Un científico de datos descubrió que la edad promedio de los pines que se mostraban aumentaba constantemente, lo que tenía el efecto secundario de desalentar a los nuevos creadores de contenido a agregar contenido al sistema; al igual que Facebook descubrió que los "me gusta" y compartir podían estimular la creación de contenido, la distribución y la creación de contenido estimulado en Pinterest. Al optimizar para volver a fijar, inadvertidamente nos inclinamos hacia el contenido más antiguo, porque el contenido más antiguo había acumulado más información útil o "señalaba" sobre de qué se trataba el pin o a quién le podría gustar. Un pin más antiguo era un pin menos arriesgado para el escalador de colinas optimizado a ciegas que era nuestro sistema de recomendación.

Mientras miraba Facebook, se me hizo evidente que la gente no estaba pensando en qué sesgos podrían estar introduciendo sus algoritmos o las consecuencias de esos sesgos. Una característica en particular me llamó la atención. Cada vez que hacía clic en un enlace de Facebook en una publicación, o hacía clic en "Me gusta", dejaba un comentario, hacía clic en un enlace y regresaba, aparecía un pequeño carrusel (una secuencia horizontal de publicaciones) debajo de la publicación con imágenes en miniatura y enlace. títulos de otras noticias relacionadas que podrían interesarle. No importa en qué hice clic o en qué me gustó, incluso en las historias más comunes, el carrusel me mostró historias con titulares absurdos como "El Papa respalda a Donald Trump para presidente". Supe clickbait cuando lo vi, y parecía que nadie se había dado cuenta de que este carrusel se había convertido en un megáfono para el contenido más sensacionalista.

su declaración de que "George Soros financia a revolucionarios violentos". Supe que lo había perdido cuando le envié un correo electrónico que detallaba pruebas basadas en hechos de que su creencia en el poder maligno de Soros no tenía base en la realidad y me respondió: "¿Incluso revisas tus propias citas? Todos estos son de los principales medios de comunicación". Una semana después de ese intercambio, Jonah empacó sus cosas y se fue a Indiana o Ohio a vivir con algunas personas que conoció en Internet.

Casi inmediatamente después de las elecciones, Facebook se estaba dando cuenta de lo que había sucedido mientras dormían al volante, o más bien, se vieron obligados a parecer que despertaron. Después de las elecciones, las voces de académicos y grupos de la sociedad civil que habían estado haciendo sonar la alarma sobre características como ese carrusel de repente estaban en todas las noticias. Más tarde se supo que Rusia había estado involucrada en la difusión de información errónea, pero en un ejemplo clásico del sector privado superando al gobierno, el jugador mucho más importante en la difusión de información errónea resultó ser una industria artesanal de personas que monetizan la información errónea utilizando AdSense, el producto de Google para alojamiento de anuncios en sitios web.

Más tarde se revelaría en informes que abarcaban Wired, la BBC, el Washington Post y muchas otras fuentes que la capital secreta de la desinformación del mundo era la pequeña ciudad de Veles, en Macedonia. Un solo empresario macedonio, Mirko Ceselkoski, había establecido una escuela para capacitar a las personas sobre cómo crear sitios web de baja calidad dirigidos a Estados Unidos desde 2011. Muchos de sus estudiantes habían tomado sus lecciones y para el ciclo de 2016 construyeron más de cien sitios de noticias, apoyando abrumadoramente a Trump, que criticaron la desinformación en Facebook. La fórmula ganadora fue simple: Paso 1: Cree un sitio web que los estadounidenses crean que es un sitio de noticias. Paso 2: Escriba, o mejor, robe artículos de otros lugares de la web sobre temas políticos. ¿No tienes un inglés perfecto? No te preocupes, siempre y cuando el titular sea atrapante. Paso 3: Publíquelo en su página de Facebook con un enlace que apunte a su sitio de "noticias". Paso 4: Observe cómo llegan los dólares de AdSense. A los residentes de Veles les pareció un milagro: los que abandonaron la escuela secundaria ganaron más dinero en unos pocos meses que la mayoría de los macedonios en toda su vida. Buzzfeed fue uno de los primeros medios

en comprometer a los periodistas de investigación a profundizar en el grupo de innovación malévolo y lo describió como una "fiebre del oro digital". Para 2020, sabíamos muchos detalles sobre cómo sucedió todo esto porque muchos de los operadores no sintieron vergüenza por sus acciones. Ceselkoski permitió que investigadores y periodistas visitaran su operación y examinaran sus materiales de capacitación en los años posteriores a las elecciones. Los “editores” disfrutaban alardeando de cuánto dinero se llevaban a casa. Observe cómo llegan los dólares de AdSense. A los residentes de Veles les pareció un milagro: quienes abandonaron la escuela secundaria ganaron más dinero en unos pocos meses que la mayoría de los macedonios en toda su vida. Buzzfeed fue uno de los primeros medios en comprometer a los periodistas de investigación a profundizar en el grupo de innovación malévolo y lo describió como una "fiebre del oro digital". Para 2020, sabíamos muchos detalles sobre cómo sucedió todo esto porque muchos de los operadores no sintieron vergüenza por sus acciones. Ceselkoski permitió que investigadores y periodistas visitaran su operación y examinaran sus materiales de capacitación en los años posteriores a las elecciones. Los “editores” disfrutaban alardeando de cuánto dinero se llevaban a casa. Observe cómo llegan los dólares de AdSense. A los residentes de Veles les pareció un milagro: quienes abandonaron la escuela secundaria ganaron más dinero en unos pocos meses que la mayoría de los macedonios en toda su vida. Buzzfeed fue uno de los primeros medios en comprometer a los periodistas de investigación a profundizar en el grupo de innovación malévolo y lo describió como una "fiebre del oro digital". Para 2020, sabíamos muchos detalles sobre cómo sucedió todo esto porque muchos de los operadores no sintieron vergüenza por sus acciones. Ceselkoski permitió que investigadores y periodistas visitaran su operación y examinaran sus materiales de capacitación en los años posteriores a las elecciones. Los “editores” disfrutaban alardeando de cuánto dinero se llevaban a casa.

Utilizando datos como Google Analytics o incluso el mismo Facebook, estos empresarios de la información, o más bien empresarios de la desinformación, observaban cuál de sus historias generaba la mayor cantidad de tráfico de regreso a sus sitios y luego modificaban y refinaban continuamente su fórmula para una historia "exitosa". Agregue un pequeño impulso de señal en forma de publicación en grupos grandes, y podrían generar grandes cantidades de tráfico de regreso a sus sitios web para ver los anuncios.

Solíamos tener una broma de humor negro sobre los emprendedores macedonios de la desinformación cuando trabajaba en Facebook. Comenzaría con señalar con confianza un dedo hacia el cielo mientras se pronuncia: “Podemos estar seguros de que NO habrá un problema de desinformación en Macedonia para las elecciones estadounidenses de 2020”. Y luego una pausa... "¡Porque Macedonia ahora es la República de Macedonia del Norte!" Una obra de teatro sobre el cambio de nombre del país en 2019.

El carrusel desapareció poco después de las elecciones. Solo después de unirme a Facebook me enteré de que Civic Integrity, el equipo dedicado a asegurarse de que Facebook fuera una fuerza positiva en la sociedad, había surgido a toda prisa tras las elecciones de 2016. Pasaron de ser un equipo muy pequeño centrado en iniciativas de salud cívica, como ayudar a las personas a registrarse para votar o encontrar su lugar de votación, a una fuerza de ataque improvisada que averiguaba qué debía hacer Facebook para detener la hemorragia tóxica. Samidh Chakrabarti, mi futuro jefe, se había inscrito en un trabajo centrado en iniciativas para sentirse bien, como aumentar la participación cívica, pero menos de dos años después se encontró en el centro de la vorágine, intentando combatir un incendio forestal que ardía no solo en Estados Unidos sino también en alrededor del mundo. Pero yo no sabía nada de eso todavía.

de $700 millones, un aumento del 2,5 por ciento se tradujo en dinero serio.

Sentí que finalmente había recuperado mi paso. Mi equipo había migrado con éxito todo nuestro sistema de priorización de pines a una nueva arquitectura de estilo de "red neuronal", una mejora que aumentó el consumo a nivel mundial en un 5 por ciento al poder procesar muchos más datos cada vez que decidía promocionar un pin. En uno de los logros de los que más me enorgullezco en mi carrera, lideré la revisión de lanzamiento en una sola sesión de revisión. El jefe de ingeniería de los algoritmos de Home Feed dijo que cada vez que habían impulsado un cambio de esa magnitud, se habían necesitado siete u ocho sesiones para lograr un consenso entre las treinta personas que representaban a los diversos grupos de partes interesadas de Pinterest: una productividad enorme. impuesto sobre la empresa. Lo había hecho sentándome y trabajando con cada parte interesada individualmente, uno a uno, para resolver sus preocupaciones;

Puedo comprender la lealtad de Facebook a navegar por números debido a lo que vino después. Debido a que el lado cuantitativo de la empresa no se entendía ni valoraba realmente, los dos ingenieros que trabajaron conmigo en la migración de la red neuronal recibieron solo "cumple con las expectativas" en sus revisiones de desempeño. Respondieron transfiriéndose al equipo de Monetización (anuncios), que estaba muy centrado en las métricas. Quería unirme a ellos, pero no pude porque en mi revisión de desempeño había recibido un "no cumple con algunas expectativas" y me calificaron como "déficit de comunicación". Estaba atrapado con mi gerente hasta que pudiera hacerlo feliz.

Justo en ese momento le informé a mi gerente que iba a tomar mis vacaciones acumuladas y renunciar. Le di tres semanas de aviso antes de ir a la playa. Se quedó anonadado y sugirió que me tomara un tiempo para pensarlo. Probablemente debería haberlo hecho: una vez que sabes que vas a renunciar, es una oportunidad increíble. ¿Tiene miedo de tener esa conversación difícil con su jefe sobre su relación porque le preocupa que pueda perjudicar sus perspectivas de promoción? ¿Tiene un proyecto que desea presentar pero le preocupa que su jefe lo critique por no concentrarse en sus otros deberes mientras lo analizaba? Tal vez hay una habilidad que desea aprender, pero le preocupa dedicarle tiempo porque podría perjudicar su evaluación de desempeño. ¿Adivina qué? Ya estás dispuesto a renunciar, así que ¿por qué no intentarlo? Tal vez podría haberlo

tratado como una escuela de posgrado y simplemente inclinarme para aprender más habilidades de aprendizaje automático y ciencia de datos hasta que mi jefe se diera cuenta. Podría haber dicho que lo necesitaba porque mis ingenieros se habían ido. Como mínimo, habría ahorrado una mayor cantidad de ahorros si hubiera permanecido empleado por más tiempo.

Pero no aproveché ninguna de esas oportunidades. Estaba enojado porque mis ingenieros estrella se habían ido y no podía seguirlos a pastos más verdes. Estaba cansado de sentir que el trabajo que hicimos no se veía, y no tenía idea de cómo sería capaz de "cumplir con las expectativas" con un equipo de ingeniería que había perdido al menos la mitad de su capacidad. Si lo que habíamos enviado en los seis meses anteriores no fuera suficiente, ¿qué sería? Al final, simplemente ya no confiaba en mi gerente. Fue así de simple. Tomé una decisión emocional y renuncié.

No debería haberme apresurado a salir por la puerta de Pinterest. En lugar de tomarme el tiempo de dejar Pinterest y aprovechar esa oportunidad para hacer una búsqueda de trabajo pausada para un siguiente paso ideal, volví a una empresa nueva que me había dado una oferta de trabajo competidora cuando estaba negociando con Pinterest. Debido a que actué impulsivamente, pasé gran parte de 2018 en una empresa emergente que se quedó sin dinero. Después de que la empresa se redujera en aproximadamente un 30 por ciento, me di cuenta de que no tenía suficiente fe en que aseguraran su próxima ronda de financiación y decidí tomarme un tiempo libre. Habían pasado cuatro años y medio desde mi roce con la muerte. Había reconstruido mi cuerpo, mi círculo social y mi confianza en mis habilidades. Sentí que estaba listo para asumir mi próximo desafío. Simplemente no sabía lo que sería.

Y luego llamó Facebook.

CAPÍTULO 9

expresiones de duda

Nuestro miedo más profundo no es que seamos inadecuados.
Nuestro miedo más profundo es que somos poderosos más allá de toda medida...
A medida que nos liberamos de nuestro propio miedo,
nuestra presencia automáticamente libera a los demás.
—Marianne Williamson, Un regreso al amor

Cuando un reclutador de Facebook me envió un correo electrónico a fines de 2018, la marca de la compañía ya estaba lo suficientemente dañada como para que todos en Silicon Valley por encima de cierto nivel de antigüedad recibieran continuamente correos electrónicos de reclutadores de Facebook. Esta fue la era inmediatamente después de que un denunciante, Christopher Wylie, denunciara a Facebook por permitir que Cambridge Analytica robara la información personal de millones de personas, e incluso Mark Zuckerberg no pudo evitar ser arrastrado frente al Congreso para testificar. Al final, Facebook reveló que 87 millones de usuarios se vieron afectados.

No estaba seguro de si quería unirme a Facebook, así que con la confianza nacida de que no me importaba si me derribaban, le dije al reclutador que solo estaría interesado en un puesto que se ocupara de la desinformación. No sabía si tal puesto existía siquiera. Me sorprendió cuando el reclutador hizo un seguimiento y me dijo que había un puesto vacante como gerente de producto de Desinformación Cívica. Aun así, me sentí lo suficientemente ambivalente acerca de Facebook que me tomó hasta el siguiente abril para entrevistarme. Me ofrecieron el trabajo más tarde esa semana.

Durante al menos seis semanas me demoré en dar mi respuesta. Para mí, trabajar en Facebook no agregaba valor a tu currículum; en todo caso, dejó una abolladura en su marca personal. Cuando estaba en Google, la opinión general sobre Facebook era: estamos organizando la información del mundo y haciéndola universalmente

accesible y útil. ¿Qué tiene Facebook para ofrecer? ¿Tu compañero de cuarto de la universidad comparte fotos de su gato? ¿Detalles del desayuno de tu prima en Topeka? ¿Una pila gigante de capital? Llegó mayo de 2019 y me dijeron que tenía que decidir si quería tomar el trabajo o dejarlo ir.

Mientras lo consideraba, hablé con algunos amigos que no trabajaban en tecnología. Pensando en voz alta para ellos, dije que me sentía en conflicto, algo así como: "Siento que tengo el deber de aceptar el trabajo, pero tampoco quiero". Estos eran amigos que trabajaban en las artes, enseñando acrobacias circenses a niños y adultos. Me sentí ridículo tan pronto como lo dije, y la forma en que me miraron no diluyó la sensación. ¿Cómo podría alguien pensar que podría influir en una empresa como Facebook?

Parte de lo que luché fue que sentí que era una de las relativamente pocas personas en tecnología que entendía los entresijos del software social. No mucha gente ha trabajado en los sistemas de recomendación que llaman la atención de miles de millones de personas en todo el mundo. Pasé años investigando cómo una máquina podría introducir patrones no deseados en el camino para alcanzar sus objetivos comerciales, sin tener en cuenta las consecuencias. Y ya había trabajado en tres redes sociales. ¿Tenía la obligación de dar un paso al frente cuando se presentó la oportunidad?

Y personalmente había sido testigo de primera mano de las consecuencias de lo que podría salir mal, a través de Jonah. Si un joven inteligente, emocionalmente inteligente e intelectualmente curioso pudiera desconectarse de la realidad debido a dónde lo empujaba Internet, ¿qué posibilidades tenían las personas con muchas menos ventajas? Si yo era uno de la pequeña cohorte que entendía estos sistemas, y si podía ser parte de la reducción, incluso en lo más mínimo, la cantidad de información errónea distribuida, ¿no significaba eso que tenía la responsabilidad de al menos intentarlo? Volví a pensar en el dolor y la impotencia que sentí cuando vi a Jonah separarse de nuestra realidad de consenso. Si pudiera evitar que una persona sintiera ese dolor, evitar que una persona cayera en esa boca engañosa, valdría la pena.

Lo que pesaba al otro lado de la balanza era que había sospechado de Facebook durante años. A mediados de la década de 2000 en Google, las deserciones a Facebook eran raras, pero representaban un conjunto no aleatorio de personas que conocía. Recuerdo a un

ejecutivo que tenía la reputación de ser un poco despiadado (algo raro en Google), que se fue a Facebook solo para volver a Google quizás un mes después. Todos asumimos que había aumentado significativamente su compensación total en el proceso. Facebook era famoso por pagar una prima de compensación por deterioro de la marca: definitivamente le pagarían más en Facebook que en Google, Microsoft, Apple o Amazon. Cuando ese aumento salarial se sumó a un salario de ingeniería de software que ya era de élite, podría imaginarse qué tipo de presión de selección podría crear.

Tratando de tomar la decisión más informada, pedí reunirme con la persona que sería mi compañero de ingeniería, el gerente de ingeniería del equipo. Esa persona aún no había sido contratada (lo que debería haber sido una señal de alerta), así que me reuní con el jefe de ingeniería de Civic Integrity. Era inteligente, divertido y bien leído. Había sido miembro fundador del equipo de Integridad Cívica y había ascendido de rango a medida que crecía. Sentí que podía confiar en él y estaba emocionado de trabajar con él en el futuro.

Tal vez esto podría funcionar. Tomé el trabajo.

es necesario llamar la atención innecesariamente si las cosas salen mal.

Facebook había realizado un pedido demasiado optimista de autobuses personalizados unos años antes, esperando que su personal siguiera creciendo exponencialmente. Sin embargo, debido a una rotación de empleados mayor a la esperada o a una mayor dificultad para reclutar personas para unirse, la flota se infrautilizó significativamente. Tomé dos asientos para mí y levanté las piernas. Todavía experimentaba bastante dolor debido a mi neuropatía; ser capaz de sacar mis pies del piso vibrante evitó que el hormigueo nervioso se encendiera.

El edificio de la sede hecho a la medida parecía sacado de una película de ciencia ficción. Tenía un cuarto de milla de largo, tal vez seis o siete pisos de altura, y era un megalito gris. Los edificios se pueden construir para el placer de quienes los miran, el placer o la utilidad de quienes están dentro de ellos, o ambos. La fachada en blanco y brutal de este reflejaba de muchas maneras cómo Facebook veía su relación con el mundo. Esta sede fue un cambio dramático con respecto a la sede corporativa anterior de la empresa. Facebook se había mudado al antiguo campus de Sun Microsystems, ubicado a lo largo de la costa de la bahía de San Francisco a la sombra del puente Dumbarton y la autopista 84, en 2011. Habían remodelado fundamentalmente los edificios, haciendo que las caras internas del grupo de edificios en una pequeña ciudad idealizada. Lo que una vez habían sido aburridas fachadas de ladrillo ahora eran escaparates estilizados al estilo de Disney World. En el transcurso de una caminata de cinco minutos por la vía principal, que separa dos filas de edificios de oficinas, es posible que pase por una heladería, un taller de reparación de bicicletas, una cantina mexicana, una barbería/salón de belleza o muchos otros "negocios". ” destinados a mejorar su calidad de vida. Digo “negocios” entre comillas porque, para los empleados de Facebook, la mayoría ofrecía bienes y servicios gratuitos. Cuando la empresa superó ese campus, encargaron el edificio monolítico de la sede en el que pasaría mis días. o muchos otros “negocios” destinados a mejorar su calidad de vida. Digo “negocios” entre comillas porque, para los empleados de Facebook, la mayoría ofrecía bienes y servicios gratuitos. Cuando la empresa superó ese campus, encargaron el edificio monolítico de la sede en el que pasaría mis días. o muchos otros “negocios” destinados a mejorar su calidad de vida. Digo “negocios” entre comillas porque, para los empleados de Facebook, la

mayoría ofrecía bienes y servicios gratuitos. Cuando la empresa superó ese campus, encargaron el edificio monolítico de la sede en el que pasaría mis días.

El nuevo edificio llevó esa naturaleza aislada e introspectiva del campus anterior a un nivel superior. El antiguo campus contaba con puestos de seguridad en cada uno de los puntos por donde se podía caminar al predio. Ahora el pueblo estaba encerrado en una única membrana exterior fácilmente defendible. La única forma en que podía ascender al nivel principal era ingresando a través de uno de los pocos vestíbulos en el nivel del suelo, deslizando su tarjeta de acceso no una sino dos veces antes de estar adentro. No teníamos escáneres de retina, pero se puede imaginar que alguien al menos había considerado instalarlos.

Mi autobús se detuvo en uno de los muelles donde tres de ellos podían descargar simultáneamente. Había tantos carriles para los buses en este puerto que al final del día, para reducir la confusión de tanto ir y venir, cada carril tenía una persona manejando el flujo con un megáfono y una tablilla de rastreo. “No”, decían para consolarme, “tu bus llega tarde, no te lo perdiste”. Había que respetar la excelencia operativa de todo.

El vestíbulo principal me dejó sin aliento. El atrio era enorme, quince metros de altura, y estaba adornado con (genuinamente bueno) arte abstracto. Este era un lugar donde las entradas eran catedrales. Cuando llegué a la parte superior de las escaleras, con la cabeza girando con asombro, alguien de orientación me saludó y me condujo junto con mis compañeros nuevos.

El consejo profesional más importante que les doy a los jóvenes es: "Recuerden siempre: se les puede pagar de muchas maneras diferentes". Nuestra cultura pone énfasis en los trabajos bien remunerados, pero las personas obtienen valor de su trabajo a través de muchas fuentes diferentes. Sí, hay dinero. Pero también hay placer en hacer el trabajo. Reconocimiento de sus compañeros, o de manera similar, reconocimiento de la sociedad en general. En otras palabras, ¿eres genial? ¿Admirable? Tal vez obtenga ingresos estables y predecibles. O usted tiene la capacidad de controlar su trabajo. La flexibilidad o la integración entre el trabajo y la vida es difícil de sobrevalorar. La estimulación creativa te mantiene comprometido. Un sentimiento de propósito no tiene precio, al igual que retribuir a los demás. Las grandes empresas de tecnología pagan bien, pero para muchas, las nuevas empresas pueden pagar mejor y tener menos

equipaje heredado. Así que para las grandes empresas, la arquitectura del campus es una de las maneras más fáciles de impresionar (y compensar) a los empleados. De pie en este escenario triunfal, mis dudas sobre trabajar en Facebook se calmaron. En ese momento, sentí que había tomado la decisión correcta. Pasé por tantos altibajos en los cinco años desde que dejé Google, y esta fue mi recompensa por reconstruir mi carrera.

Muchas grandes empresas tecnológicas dividen el proceso de orientación en fases. El primer día, casi todos los nuevos empleados comienzan la incorporación juntos. Recoja su credencial de acceso, aquí está su computadora portátil, configuremos su seguro de salud. Después de eso, el pequeño ejército de nuevos empleados se desglosa según sus funciones. Cuando me uní a Facebook, era diferente a cualquier otra empresa en la que había trabajado antes, ya que había dos semanas completas de campo de entrenamiento para todos los nuevos gerentes de productos. En algún momento alguien había notado que la tasa de fracaso de los nuevos gerentes de productos era extremadamente alta. Facebook estaba reconociendo que hacía las cosas de manera un poco diferente a la mayoría de las empresas en Silicon Valley, lo suficientemente diferente como para que necesitáramos una base sólida sobre cómo tener éxito dentro de la empresa.

Sin embargo, mis dos semanas se acortaron mucho. Solo tres días después del inicio del campo de entrenamiento, mi gerente me indicó que dejara mi entrenamiento y elaborara el plan del equipo para los siguientes seis meses. Esta fue mi primera bandera roja de que algo estaba profundamente mal.

Éramos un equipo completamente nuevo: yo era un nuevo gerente de producto, mi gerente de ingeniería se había unido seis semanas antes y nuestro científico de datos era nuevo. Incluso a nuestros ingenieros se les había quitado lo que habían trabajado en los últimos años: productos orientados al usuario dentro de Facebook. Colectivamente, no sabíamos mucho, si es que sabíamos algo, sobre cómo funcionaban los sistemas algorítmicos de Facebook o cuáles eran las causas de la desinformación dentro de sus sistemas. Sin embargo, se nos informó que en unos diez días tendríamos que enfrentarnos a todos los líderes principales de la organización Integrity y explicar lo que nosotros, como equipo de Desinformación Cívica, planeamos hacer para combatir la desinformación.

Cuando salí por primera vez como denunciante de Facebook, uno

de los insultos que me lanzaron ciertos trolls fue que había censurado historias sobre la computadora portátil de Hunter Biden. Puedo ver por qué alguien pensaría eso: después de todo, yo era el gerente de producto de Desinformación cívica, y la compañía de hecho había decidido que esas historias eran información errónea. Pero el grupo que decidió qué historias no se permitían distribuir en Facebook era en realidad el equipo central o principal de Desinformación (lo sé, confuso). Mientras que mi equipo tenía seis personas y era nuevo, el equipo más antiguo y más establecido tenía cuarenta personas, estaba ubicado en el departamento de Integridad tradicional y había estado trabajando desde 2016 para construir el sistema de verificación de hechos de terceros que encargaba a los periodistas que escribieran "verificaciones de hechos" en un número muy pequeño de historias hipervirales.

Facebook fue claro: no querían ser los árbitros de la verdad, pero estaban dispuestos a apoyar a los periodistas que emitirían juicios sobre lo que se podía mantener o eliminar. Facebook formó un equipo de Desinformación para construir una plataforma que permitiera a sus socios periodistas ver qué historias eran tendencia y pagaba pequeñas sumas de dinero por cada artículo que los periodistas escribieron investigando si la publicación que habían seleccionado era verdadera o falsa. Facebook usaría esas opiniones para encontrar publicaciones similares y eliminarlas o degradarlas dependiendo de cuán cerca coincidieran.

Facebook afirmó que su programa de verificación de hechos de terceros fue un esfuerzo de buena fe para promover la calidad de la información en su plataforma, pero incluso la forma en que se jactaron de ello destacó sus limitaciones:

Estamos orgullosos de que, en solo tres años, hayamos reunido una red diversa de más de 50 socios de verificación de hechos (generalmente organizaciones sin fines de lucro, que luego contrataron a periodistas) en 40 idiomas en todo el mundo, sin igual en otras plataformas sociales, que está reduciendo la desinformación. En facebook.

—Declaración de Facebook, enero de 2020

Facebook nunca se jactó de cuántos artículos de verificación de hechos se encargaron a cada uno de sus socios periodísticos en todo el mundo, o cuánto dinero gastaron en todo esto. Eso se debió a que el típico socio de verificación de datos escribía entre veinte y cien

verificaciones de datos por mes, un hecho que solo conocemos porque periodistas como Judd Legum catalogaban cuidadosamente la producción de los socios de verificación de datos de Facebook. Imaginemos que los cincuenta socios en 2020 estuvieran haciendo incluso mil verificaciones de datos por mes, lo que es de cinco a diez veces más producción que los participantes más grandes del programa; eso sigue siendo como máximo cincuenta mil publicaciones para el mundo entero de tres mil millones de Facebook. usuarios

En realidad, las pocas verificaciones de hechos que existían estaban fuertemente inclinadas hacia los Estados Unidos. Siete de los cincuenta socios de verificación de hechos en 2020 se centraron en los Estados Unidos, dejando a la mayoría de los demás países, si es que tenían un verificador de hechos, con solo uno. Facebook no asignó recursos en función de la necesidad; asignó valiosos recursos de seguridad en función del temor a las consecuencias para la empresa. Es probable que algún país inestable que se tambaleaba hacia la violencia étnica tuviera una mayor necesidad de verificar los presupuestos que Estados Unidos, pero Facebook era una corporación estadounidense y temían enojar al público o al gobierno, lo que a su vez podría forzar la supervisión de sus operaciones.

Con el tiempo, llegaría a reconocer que Facebook presenta de manera muy selectiva los datos sobre sus esfuerzos para combatir la desinformación o cualquier otro daño en la plataforma. Les encanta compartir estadísticas con el público que cuenten la historia que quieren contar, pero no números que realmente arrojen luz sobre lo que estaba sucediendo detrás de puertas cerradas. Facebook habló sobre la verificación de hechos de terceros como si fuera la solución a la información errónea, pero los datos dejaron en claro que, en el mejor de los casos, podría arañar la superficie. A lo sumo, se sentía como una obra maestra.

Pero el equipo de Integridad Cívica sabía exactamente cuánto, o qué poco, del problema de la desinformación estaba siendo abordado por esos pocos artículos de verificación de hechos. Entonces, después de años de rogar al equipo central de Misinformation que pensara más allá de su plataforma de verificación de hechos de terceros e intentara enfocarse en cómo la información errónea fomentó la violencia étnica, Civic Integrity formó un nuevo equipo: nuestro equipo, Civic Misinformation. Nuestro alcance era simple, aunque aterradoramente amplio: éramos responsables de la información errónea en cualquier lugar donde no operara el programa de verificación de hechos de

terceros, que era la mayor parte del mundo. En abril de 2019, Poynter, un instituto de medios, informó que el programa de verificación de datos de Facebook cubría solo unos cincuenta países (con un socio extendido en dieciocho de ellos). Todos los demás países del mundo eran nuestro dominio, junto con cualquier lugar que experimentara “tiempos de crisis,

Una de las primeras reuniones de nuestro equipo, si no la primera, fue con los tres miembros principales del equipo más un par de investigadores de Integridad cívica para discutir objetivos y métricas. En Facebook, nada era falso hasta que un verificador de datos de terceros investigó la publicación y escribió un artículo proclamando que lo era, pero éramos responsables de la información errónea solo donde los periodistas verificadores de datos de terceros no operaban. Era un problema obvio del huevo y la gallina: según la definición de Facebook, nada era desinformación en la arena donde el equipo de Desinformación Cívica era responsable. Mientras discutíamos todo esto, se hizo evidente que íbamos a tener problemas para definir el éxito de una manera que Facebook valoraba. Me había perdido el 70 por ciento del campo de entrenamiento del gerente de producto, pero claramente había aprendido esto: en Facebook, nada importaba si no se podía medir.

Mi primer momento de "Oh, mierda" llegó dentro de los primeros cinco minutos de esa reunión. Estábamos discutiendo el potencial de monitorear y medir las “expresiones de duda”. Así es como Facebook llama a los comentarios que los usuarios dejan en publicaciones engañosas o simplemente falsas como "No creo que esto sea cierto" o "Esto es información errónea". Consideramos hacer un seguimiento de la tasa de expresiones de duda, ya que una disminución serviría como medida de nuestro éxito. Uno de los investigadores de Civic Integrity dijo: “Eso suena razonable como una forma de medir la información errónea, pero me sorprendió mucho durante nuestras entrevistas con usuarios en India durante el período previo a las elecciones nacionales a principios de este año”. (El investigador se refería a las elecciones de 2019 en India, donde el partido de extrema derecha Bharatiya Janata ganó la mayoría). “Gente educada”, continuó, “Las personas con maestrías decían cosas como: '¿Por qué alguien se tomaría la molestia de poner algo falso en línea? Eso suena como mucho trabajo'”. Es decir, había usuarios de Facebook altamente educados en la India que eran tan nuevos en la vida en línea que no habían desarrollado su radar de trolls. No se habían encontrado con suficientes carteles de

mierda como para estar hipervigilantes. Debido a que le dieron el beneficio de la duda a lo que se publicó en Facebook, especialmente cuando se compartió con ellos a través de amigos y familiares, estarían menos inclinados a cuestionar su veracidad, y mucho menos a dejar una "expresión de duda".

Todos nos quedamos en silencio por un momento. El equipo de investigación de Civic Integrity era una joya dentro de la empresa, e incluso dentro de la industria tecnológica en general. Desde los primeros días de Civic Integrity, Samidh Chakrabarti, uno de los fundadores del esfuerzo de Civic Integrity, reconoció que la tecnología que intenta resolver un problema social a menudo puede empeorar un problema a través de consecuencias no deseadas si la solución no se ejecuta en una manera pensativa. Dadas las implicaciones sociales de nuestro trabajo, siempre había asignado una fracción mucho más alta de la plantilla de Civic Integrity a doctores que se especializaban en cosas como estudios de atrocidades o ciencias políticas, personas que habían escrito tesis doctorales sobre desinformación en línea, que cualquier otra división dentro de Facebook. . Esta fue una acción novedosa dentro de Facebook, y Samidh merece reconocimiento por mantenerse firme y exigirlo. Estos investigadores sabían de lo que estaban hablando. Ese momento fue mi primer atisbo del alcance del problema que mi equipo tenía que abordar.

para una porción más amplia de la sociedad. Zuckerberg había visto lo rápido que crecía Instagram y no estaba dispuesto a correr riesgos, sin importar el precio de etiqueta.

Para garantizar nada menos que el dominio mundial, Facebook había adoptado una estrategia de hacer que su plataforma estuviera disponible incluso en las naciones más empobrecidas, un intento de hacer imposible que surgieran competidores. Para 2022, el programa, denominado Free Basics, sirvió a 300 millones de personas en todo el mundo en países como Indonesia, Filipinas y Pakistán. Si alguien usaba las aplicaciones de Facebook, sus datos eran gratuitos, pero si quería usar algo más allá de un puñado de otros sitios web en otros lugares de la web abierta, tendría que pagar por esos datos. Imagine una Internet que no ofreciera nada más que Facebook, Wikipedia y quizás otras seis aplicaciones "pro-sociales". Pagar unos dólares más por los datos que permitirían navegar por Internet más allá de lo que proporciona el acceso gratuito de Facebook puede no parecer mucho, pero en muchos rincones del mundo,

Una de las formas probadas y verdaderas para que surja un competidor y desaloje un negocio establecido es comenzar atendiendo a los consumidores de bajos ingresos que están dispuestos a aceptar menos características o una calidad más baja a cambio de un precio competitivo. Esto proporciona un punto de entrada más fácil a un mercado, lo que permite que la empresa ascienda, amplíe su cuota de mercado y se vuelva gradualmente más sofisticada y un competidor directo del titular. Mark Zuckerberg conocía la amenaza, porque él había sido esa amenaza una vez y no quería dejar a Facebook vulnerable a ese tipo de interrupción.

Incluso en 2022, en muchos de los países donde operaba, Free Basics proporcionó un piso de acceso, ya que muchos usaban principalmente los servicios gratuitos de Facebook. Para ayudar a contextualizar cuán fuera del alcance está el acceso a Internet que las personas en los países occidentales dan por sentado, un reportero del New York Times describió que su servicio de Internet en Nigeria le costó entre $ 80 y $ 120 por mes en 2021, según el tipo de cambio. Esto en un país donde el salario mensual promedio era de $175. Para la persona promedio, incluso con datos móviles, era difícil justificar los centavos que podría costar acceder a las noticias a través de CNN u otra fuente de noticias independiente, suponiendo que existiera un proveedor de noticias independiente de alta calidad en línea en su idioma. Este fenómeno fue aún más pronunciado hace algunos años,

ya que los datos móviles continúan siendo más asequibles con el tiempo.

En estos países, mientras Facebook expandía su alcance y se fortalecía contra posibles competidores, también obtenía ganancias minúsculas o perdía dinero. Pero Facebook se estaba convirtiendo en sinónimo de internet allí. Para dar contexto sobre cuán desiguales fueron los usuarios de Facebook en comparación con sus ingresos, en el cuarto trimestre de 2022, Facebook ganó 58,77 USD por usuario en los Estados Unidos y Canadá, 17,29 USD por usuario en Europa, 4,61 USD en Asia Pacífico y 3,52 USD por usuario. usuario en el "resto del mundo". En el mejor de los casos, la mayoría de las personas que usaban Facebook fuera de los Estados Unidos, Canadá, Europa y un puñado de otros países eran líderes en pérdidas. Facebook estaba tomando la decisión calculada de perder un poco de dinero por usuario hoy para ganar dinero con esos usuarios y sus datos en el futuro. Puede perder una cantidad notable de centavos durante mucho tiempo si le permite evitar tener que pagar $ 1 mil millones, y mucho menos $ 10 mil millones, por el próximo Instagram que se presente. En el peor de los casos, eran el único baluarte de Facebook contra un asesino de Facebook que no podía ser comprado. Con el aumento del escrutinio antimonopolio, muchos políticos en los Estados Unidos y Europa habían sido explícitos en que no se debería permitir que Facebook comprara más empresas. Con el libro de jugadas de Instagram fuera de la mesa, la única opción era evitar que los competidores tuvieran un punto de apoyo. muchos políticos en los Estados Unidos y Europa habían sido explícitos en que no se debería permitir que Facebook comprara más empresas. Con el libro de jugadas de Instagram fuera de la mesa, la única opción era evitar que los competidores tuvieran un punto de apoyo. muchos políticos en los Estados Unidos y Europa habían sido explícitos en que no se debería permitir que Facebook comprara más empresas. Con el libro de jugadas de Instagram fuera de la mesa, la única opción era evitar que los competidores tuvieran un punto de apoyo.

¿Cómo permitió eso la difusión de información errónea? Bueno, en esos países líderes en pérdidas, Facebook sintió que no tenía el presupuesto para ayudar a garantizar un nivel mínimo de seguridad del usuario. Esto se hizo terriblemente evidente en 2016 y 2017 en Myanmar. The Guardian informó que entre los cincuenta y tres millones de residentes de Myanmar, menos del 1 por ciento tenía acceso a Internet en 2014. Pero en 2016, el país parecía tener más

usuarios de Facebook que cualquier otro país del sudeste asiático. El artículo citaba un informe de 2016 de GSMA, el organismo mundial que representa a los operadores móviles, que afirmaba que muchas personas en Myanmar consideraban que Facebook era el único punto de acceso a Internet para obtener información. Más preocupante aún, debido a que muchos eran recién llegados a Internet, consideraban las publicaciones como noticias. CNN detallaría más tarde cómo la violencia avivada por Facebook contribuyó directamente a la masacre de al menos 25,

Myanmar es predominantemente budista con una minoría musulmana, los rohingya. En 2017, el gobierno de Myanmar desató a sus fuerzas de seguridad en una campaña brutalmente violenta para acabar con los rohingya. Los musulmanes que no pudieron huir fueron masacrados en una campaña de limpieza étnica. Facebook sirvió como una cámara de eco de contenido anti-rohingya que impulsó esa campaña. Trolls propagandistas con vínculos con el ejército de Myanmar y con grupos nacionalistas budistas radicales inundaron Facebook con contenido antimusulmán, promoviendo falsamente la noción de que los musulmanes estaban planeando tomar el poder. Las publicaciones expresaban de forma rutinaria e implacable comparaciones entre los musulmanes y los animales y abogaban por "eliminar" a "toda la raza". De acuerdo con la avalancha de “información” odiosa, racista y evidentemente falsa compartida miles y miles de veces, “el tiempo corre. Y todo comenzó en lo más alto del ejército y el gobierno de Myanmar. En su página de Facebook en 2017, el oficial de mayor rango en el ejército de Myanmar, Min Aung Hlaing, publicó: “Declaramos abiertamente que nuestro país no tiene raza rohingya”. Después del derramamiento de sangre, Min Aung Hlaing tomó el control del país en un golpe de estado en febrero de 2021.

The New York Times informó que ya en el año 2000, el ejército de Myanmar había enviado oficiales a Rusia para estudiar cómo Rusia dirigía sus operaciones de influencia en línea, es decir, la desinformación. En el año 2000, esto involucraba a los blogs, pero muchas de las técnicas eran similares a la forma en que las redes sociales se utilizarían más tarde como armas: primero cree una audiencia, luego use ese canal para difundir información errónea que respalde sus objetivos.

El mismo investigador de Integridad cívica que proporcionó a mi equipo el contexto inquietante de por qué medir las "expresiones de

duda" podría ser menos útil de lo que esperábamos, continuó explicando a qué se enfrentaba nuestro pequeño y nuevo equipo de Desinformación cívica. Debido a que tanta gente se estaba conectando en línea tan rápido en muchos mercados frágiles e impresionables, aún no había habido tiempo para que las comunidades y culturas locales establecieran normas sobre en qué se debe o no confiar. Una cosa era tener personas con maestrías que aún no habían experimentado suficientes trolls y shitposters para entender qué son los trolls y los shitposters y cómo pueden causar estragos en Internet, pero era una situación completamente diferente en lugares como Myanmar, donde el sistema educativo enfatiza el aprendizaje de memoria, la memorización y la regurgitación.

Casi dos años después, cuando comencé a documentar lo que se sabía sobre Myanmar dentro de Facebook, me enteré de que el 50 por ciento de todos los mensajes enviados en Facebook Messenger se enviaron a través de clips de voz, porque gran parte de la población no podía escribir de manera efectiva. Me enteraría de que los diseñadores de experiencia de usuario de Facebook eran reacios a rediseñar los íconos usados en los botones porque una fracción significativa de los usuarios de los productos de Facebook los navegaba globalmente al memorizar el significado de las imágenes. Sí, su nuevo estilo visual mejorado se vería más limpio y estéticamente más agradable, pero también sería particularmente desorientador si no tuviera una manera de aprender lo que significan las nuevas imágenes en un diseño diferente.

A medida que Internet se expandió por todo el mundo, en cada nuevo lugar que tocó, trajo consigo una rápida expansión en la cantidad y el tipo de información que las personas encuentran en su vida diaria. En la mayoría de los lugares a los que se expandió Facebook, la persona promedio solo podría haber tenido acceso a medios fuertemente centralizados como estaciones de radio o televisión administradas por el gobierno (o bendecidas). De repente, cualquiera podía convertirse en locutor.

Hay un puñado de momentos en la historia mundial cuando una población ha experimentado tal cambio de fase. El auge de la imprenta a finales del siglo XV y principios del XV hizo posible la producción de panfletos baratos y de fácil distribución. Parte de lo que hizo que la Reforma protestante de Martín Lutero fuera tan impactante fue que él y aquellos inspirados por él entrenaron a los pocos que sabían leer y escribir sobre cómo difundir la información

que publicaba. La suya fue la primera "operación de información". Desafortunadamente, muchas personas con objetivos menos nobles imitaron sus métodos y en el proceso desataron la primera ola de violencia alimentada en gran parte por la desinformación. Los panfletos alentaron a la ciudadanía a identificar y quemar a las brujas; panfletos (algunos de ellos del mismo Lutero) promovían el asesinato de judíos.

Lo mismo estaba sucediendo ahora. Facebook puso la infraestructura de redes sociales a disposición de grandes comunidades con bajos índices de alfabetización, activando efectivamente una manguera contra incendios de información y desinformación, y esas comunidades no estaban preparadas para ello. Cuando trabajé en Google+ en 2011, todavía había una serie de países en el mundo en los que Facebook no era la forma más popular de redes sociales. Para 2019, Facebook y sus productos eran las redes sociales más dominantes en todos los países del mundo, excepto en unos pocos donde estaba prohibido, como China. TikTok, reconocida en gran medida como la plataforma más probable para reemplazar a Facebook, en muchos sentidos valida la agresiva estrategia de expansión de Facebook en mercados frágiles: surgió del único lugar en el que Facebook no podía jugar: China.

Después de nuestras reuniones iniciales con el investigador de Integridad Cívica, sentí que necesitaba sentarme con mi jefe, Samidh Chakrabarti.

iguales, sólo que algunos más iguales que otros.

En la orientación se nos explicó que el enfoque de Facebook en las métricas para evaluar todo se basaba en la idea de libertad. La mayoría de las empresas que llegan a ser del tamaño de Facebook se osifican porque crean más y más capas de gestión. En la mayoría de las empresas, si un trabajador de primera línea tiene una idea brillante, tiene que convencer a las personas que están por encima de él (personas que podrían tener intereses creados en cómo funciona el statu quo) de que deberían tener permiso para probar esa idea. Facebook entendió que las redes sociales son un juego de jóvenes: si querían crear productos que atrajeran a los jóvenes, tenían que brindarles a los trabajadores recién graduados la capacidad de cambiar significativamente el producto. Facebook creía que si establecían las métricas de objetivos correctas, podrían dejar que todos funcionaran libremente siempre que aumentaran esas métricas de objetivos. Todos, y las ideas de todos, eran iguales. El enorme plan de piso abierto de un solo piso fue lo que la cultura corporativa puso de manifiesto.

Y era difícil decir que no funcionó. Recuerdo al gerente de producto que trajeron para testificar sobre cuán liberadora fue esta filosofía. Su equipo había decidido que iban a reescribir la arquitectura de pagos de Facebook porque la que Facebook estaba usando en ese momento no podía escalar adecuadamente. Les dijeron que no lo hicieran, pero siguieron adelante. Pasó una cuarta parte y nuevamente les dijeron que se detuvieran. Pasó otro trimestre y se les dijo que en algún momento tendrían que ponerlos en un plan de desempeño. Pero al final, sacaron su nuevo sistema de pagos del fuego, y su estabilidad y capacidad de escalar se consideraron una pieza fundamental de lo que hizo posible Facebook Marketplace. No lo sé con certeza, pero estoy bastante seguro de que la sacaban a relucir cada dos semanas para explicarnos la importancia de hacer grandes apuestas y soñar en grande.

Mientras me abría paso a través de ese hangar de aviones que era una oficina, no pude evitar darme cuenta de que, si bien este templo de varios cientos de millones de dólares para la planitud jerárquica mostraba su compromiso con sus ideales igualitarios míticos, también era un símbolo de la brecha. entre el dogmatismo y la realidad, carecía de un suelo verdaderamente plano. Durante los cinco años anteriores había emprendido un largo viaje para volver a aprender a caminar, y aunque ahora podía mantener el equilibrio sobre un pie o

hacer fuerza con las piernas con un múltiplo de mi peso corporal, todavía no tenía los nervios lo suficientemente sanos como para poder levantar la cabeza. dedos de los pies en la medida en que la persona promedio puede hacerlo cuando yo daría un paso. Cuando construye una habitación de un cuarto de milla de largo, debe aceptar que esencialmente está construyendo un hangar para aviones, y su piso plano solo es plano dentro de un cierto grado de tolerancia. Todos los días que trabajé en la sede me tropecé al menos una vez.

Una de las ventajas de tener un hangar de aviones como oficina es que se pueden hacer cosas extraordinarias con esos techos altos. Mientras me acercaba a la cápsula de Integridad Cívica, me llamó la atención el imponente avión negro con alas volantes suspendido sobre nuestros escritorios que tenía fácilmente cincuenta pies de ancho. El Proyecto Aquila se había propuesto construir drones autónomos que darían la vuelta a la Tierra brindando acceso a Internet de bajo costo. Parecía apropiado que el tótem que colgaba sobre nuestras cabezas mientras trabajábamos en Civic Integrity, un equipo cuya misión estaba dedicada a asegurar que Facebook fuera una fuerza positiva en las sociedades y las elecciones de todo el mundo (o quizás más exactamente para limpiar después de un Facebook que se había salido con los esquís y no estaba cumpliendo esa misión), era literalmente el cadáver de un proyecto cuya arrogancia era impresionante.

Construir aviones es difícil. Construir aviones autónomos que sean tan confiables que miles, si no decenas de miles, puedan dar la vuelta al mundo las veinticuatro horas del día, los 365 días del año, en el futuro previsible, sin estrellarse, es casi imposible. No soy un experto en aviónica ni tampoco un entusiasta, pero para mí era obvio que esa era la barra de seguridad que tenían que alcanzar para que los gobiernos y las personas de todo el mundo se sintieran lo suficientemente seguros como para permitirles seguir volando sobre sus comunidades. De alguna manera, Facebook, una empresa de software, pensó que podría alcanzar ese nivel de excelencia aeronáutica y operativa cuando dio luz verde al proyecto. Uno de los primeros tres drones se estrelló catastróficamente al principio y el proyecto se interrumpió. Así como Google había colgado una copia de SpaceShipOne en las oficinas de Googleplex, uno de los drones restantes se utilizó para decorar nuestra oficina e inspirarnos. Es solo una suposición, pero no creo que tuvieran la intención de que sacara un mensaje sobre la arrogancia. Me pareció apropiado unos meses más tarde cuando alguien me preguntó si ya lo había visto; dijo que había

pasado meses trabajando en Facebook antes de darse cuenta.

Encontré el escritorio de Samidh Chakrabarti y nos dirigimos a la azotea para caminar por los jardines meticulosamente cuidados, sin duda mi lugar favorito en el campus de Facebook. Pasan por alto los pantanos que bordean la Bahía de San Francisco, e incluso cuando hace frío y viento, brindan un escape del trabajo en el mundo virtual de Facebook y un recordatorio de lo que es real. Samidh caminó conmigo y expuso sus expectativas. Ambos habíamos trabajado en Google antes de trabajar en Facebook, y me enfatizó que Facebook tenía una cultura de acción, no de planificación. Necesitaba que me pusiera al día rápidamente y me alentó a encontrar incluso un pequeño cambio para enviar en mis primeras dos semanas. Este fue un ejercicio requerido de todos los ingenieros de la empresa para exponerlos al proceso de lanzamiento de cambios. Yo no era ingeniero de software, pero pensó que la práctica era educativa. Me sugirió que mirara la interfaz de informes de Trusted Partners; sabía que había muchas funciones que los socios querían agregar. Debe haber alguna fruta madura allí. Este sería mi primer fracaso en Facebook y se convertiría en un síntoma de la brecha entre las expectativas de Samidh para mí y la realidad de mi trabajo durante los próximos seis meses.

La bandeja de entrada de Trusted Partners surgió como resultado directo del informe de las Naciones Unidas sobre el papel de las redes sociales, y Facebook en particular, en el genocidio de Myanmar. La ONU había recomendado que Facebook trabajara con agencias y expertos externos para concebir e implementar políticas y características que ayudarían a prevenir la difusión de información errónea tóxica del tipo que había llevado a las atrocidades. Hoy, Trusted Partners incluye más de cuatrocientas organizaciones no gubernamentales: agencias humanitarias; investigadores de más de cien países de todo el mundo; y entidades como Tech4Peace en Irak y Defy Hate Now en Sudán del Sur. En 2019, solo operaba en Myanmar.

La ONU descubrió que en los meses previos al genocidio, los grupos de la sociedad civil que seguían la escalada de las tensiones habían intentado repetidamente llegar a Facebook con información sobre lo que estaba ocurriendo sobre el terreno y el impacto que estaba teniendo Facebook, pero no pudieron comunicarse. En el sitio de Facebook en sí no había un menú desplegable, ningún mecanismo en la interfaz Obtener ayuda para informar “violencia étnica inminente facilitada por las redes sociales”. La organización de

atención al cliente de Facebook para la región era una máquina optimizada. La revista Wired informó que "En ese momento, la empresa solo tenía un hablante de birmano en Dublín, Irlanda, para revisar el contenido del idioma birmano marcado como problemático". No había forma de hacer llegar tales advertencias de las comunidades afectadas a ningún lugar cercano a los líderes de Facebook en Menlo Park. Cuando esa persona solitaria comenzó a tratar de levantar la bandera de que las cosas habían ido muy mal, la burocracia de arriba hacia abajo de los equipos operativos de Facebook, la fábrica de personas reales que interactúan con los usuarios, filtró el mensaje mucho antes de que llegara a Menlo Park. Recuerde, Myanmar era un país de Free Basics: Facebook estaba invirtiendo grandes sumas de dinero para proporcionar datos móviles gratuitos, y es muy poco probable que obtuvieran un rendimiento equivalente en dólares publicitarios. Eran líderes en pérdidas para ese glorioso futuro en el que generarían más ingresos de lo que costarían.

En una demostración de buena fe, en respuesta a los hallazgos de la ONU y las recomendaciones de los propios socios de confianza, Facebook había incorporado un sistema de mensajería paralelo en la aplicación móvil de Facebook que estaba destinado a brindar acceso directo a los grupos de la sociedad civil en el terreno para informe sobre tendencias. A diferencia de la bandeja de entrada de soporte normal, que usted o yo podríamos usar para quejarnos de alguien que se hace pasar por nuestra cuenta o de un acosador en línea, la bandeja de correo de Trusted Partners estaba oculta en un lugar oculto en la aplicación y podía limpiarse con un solo clic si, digamos, un funcionario gubernamental hostil quería registrar tu teléfono.

De vuelta en mi escritorio, realicé una videollamada a Nueva York con uno de los ingenieros del equipo y hablamos sobre lo que podría ser necesario para implementar una corrección rápida de errores en la bandeja de entrada de Trusted Partners. Luego contactó a personas que habían trabajado en el código en algún momento del pasado. No te preocupes, todos concluimos; definitivamente podríamos enviar un cambio en dos semanas. Informé las buenas noticias a Samidh.

Sin embargo, uno o dos días después, descubrimos que no había posibilidad de que pudiéramos enviar ni el cambio más pequeño a la bandeja de entrada de Trusted Partners en ese período de tiempo. Los guardianes anteriores del código no sabían que la base del código se había descuidado durante tanto tiempo que ya no era posible realizar ajustes rápidos que estuvieran en armonía con el resto de la

aplicación. Ese código en particular era como una pieza de un rompecabezas que ya no existía. La única forma en que puede enviar un cambio de interfaz a cientos o miles de versiones de teléfonos y hacer que muestren su cambio de una manera predecible fue usar un programa de computadora que extrajo su código a algo de un nivel superior. Este "marco" luego transformaría las diferentes piezas del rompecabezas que usó para componer su interfaz de usuario en las líneas reales de código que compondrían esos cientos o miles de versiones diferentes de su aplicación. De la misma manera que la aplicación de Facebook obtiene nuevas funciones y versiones, estos marcos también evolucionan de manera similar con el tiempo, a veces hasta el punto en que las interfaces deben reescribirse por completo con los nuevos componentes.

A los ingenieros les gusta hacer cosas nuevas, no copiar cosas viejas. Nadie quiere tomarse el tiempo para traducir un producto que ya funciona a un nuevo marco, por lo que los plazos se establecen de manera rutinaria para que si su rincón de Facebook no ha migrado al nuevo estándar en una fecha determinada, ya no está permitido enviar cambios hasta que lo reescriba. Esto permite que las partes de la aplicación que se mueven lentamente y de poco contacto continúen funcionando "tal cual", incluso si los propietarios no están dispuestos a actualizarla. Facebook había prometido construir el sistema de mensajería Trusted Partners cuando la ONU lo avergonzó, pero no prometieron mantenerlo. Poco después de implementarlo, se dieron cuenta de que no tenían una manera de escalar o administrar el programa de manera efectiva. Dado que esto estaba destinado a ser un canal de información crítica en circunstancias que amenazan la vida, Facebook se había comprometido a un acuerdo de nivel de servicio de veinticuatro horas. Si un socio escribía con una inquietud, Facebook prometía que el equipo correspondiente la recibiría y se comunicaría con el reportero dentro de las veinticuatro horas. Esto significaba que siempre tenía que haber personal para ello, y probablemente capacidad excedente para cubrir un pico de casos. Este fue un soporte costoso de alto contacto en comparación con la forma en que Facebook generalmente realiza negocios.

Facebook no tenía recompensas por el mantenimiento y la bandeja de entrada de Trusted Partners era un centro de costos. Cuantos más informes se presentaran, más dinero se gastaría en responderlos. Como muchas cosas en Civic Integrity, realmente no hubo buenas métricas de éxito para este servicio. Como resultado, después del "toque" de la

bandeja de entrada inicial de Trusted Partners, parte o todo el equipo que lo había concebido había rotado a otro lugar y no se mantuvo. Tuve que volver a Samidh y decirle que no enviaría una característica en las primeras dos semanas, y que si queríamos cambiar la bandeja de entrada de Trusted Partners, tendríamos que invertir de tres a seis meses en reescribir todo el producto desde cero.

Unos días después llegué a una reunión para revisar las metas anuales y escuché algo que pronto escucharía a menudo en Facebook: "No entiendo por qué existe su equipo". La mayoría de las veces, cuando escuché este sentimiento, provino de alguien del (gran) equipo central de Desinformación. Sabía que estaba en serios problemas cuando la primera conversación que tuve con el jefe de este equipo, el hombre que Samidh dijo que se suponía que debía entrenarme e incorporarme a los sistemas de Facebook y procesar y trabajar conmigo en Desinformación, dijo no solo: "No No entiendo por qué existe tu equipo", pero también "No creo que tu equipo deba existir". ¿Por qué debería tomarse la molestia de invertir tiempo en ponerme al día para trabajar en un proyecto cuando la existencia misma de nuestro equipo era un recordatorio de que su equipo no estaba manejando los desafíos que debería? En realidad,

Si nos hubiéramos presentado en esa reunión de revisión con métricas claras para proponer, al menos podríamos haber ganado algo de tiempo. Pero solo semanas después de comenzar el trabajo, con un equipo completamente nuevo, aún no teníamos métricas de éxito claras, ni siquiera una buena definición de éxito. Samidh terminó en una pizarra discutiendo con el jefe de Integridad, Guy Rosen, dibujando diagramas de Venn de lo que sería responsable el equipo central de Desinformación y de lo que sería responsable el equipo de Integridad Cívica.

a Facebook, el equipo de Information Operations Threat Researcher descubrió una gran operación de influencia orquestada por Rusia que estaba funcionando en los Estados Unidos, enviando información errónea a activistas afroamericanos, ambientalistas, homosexuales. activistas y policías. En ese momento, el liderazgo de Facebook había interpretado estos grupos de objetivos como que Rusia invierte en información errónea de "difusión restringida" para datos demográficos específicos, es decir, información errónea que se adapta y se envía a una subpoblación específica. Aunque compartí esa interpretación en ese momento, más tarde trabajaría en un proyecto que cambió mi perspectiva. Es casi seguro que estaban apuntando a diferentes sectores de la vida estadounidense. Ciertos estadounidenses confían más en los activistas ambientales que, digamos, en los políticos. Similarmente, Los oficiales de policía en muchos lugares (pero definitivamente no en todos) son vistos como dignos de confianza debido a su trabajo de protección del público. Si Rusia pudiera presentar información errónea a estas personas influyentes y la compartieran, los destinatarios le darían el beneficio de la duda.

La desinformación restringida había sido una táctica de operación de influencia conocida desde al menos 2016. En aquel entonces, el equipo central de Desinformación de cuarenta personas lo había considerado un proyecto demasiado difícil de abordar, y más o menos se resignó a la idea de que no había mucho que podría hacerse. En esa elección de 2016, Facebook fue tomado por sorpresa y, cuando se dieron cuenta, ya era demasiado tarde. Al menos, eso es lo que se dijeron a sí mismos. Ahora, cuatro años después, el hecho de que la información errónea se dirigía a personas con armas hizo que la información errónea de difusión restringida pareciera un riesgo demasiado alto y volátil para no abordarlo.

La misión de mi equipo era abordar la información errónea que estaba más allá del alcance de la verificación de hechos de terceros, y que ponía la información errónea de transmisión restringida en nuestro regazo. La naturaleza misma de la información errónea de difusión restringida era de información errónea de "bajo alcance", altamente dirigida. La verificación de datos de terceros podría, como máximo, verificar miles de historias al mes; solo podían centrarse en historias que pudieran llegar a decenas o cientos de millones de personas.

Se le informó a mi equipo que necesitábamos encontrar una manera de "resolver" la información errónea de difusión restringida

para fines de diciembre de 2019. No importaba que el equipo central de Misinformation hubiera pasado cuatro años evitando resolver este problema porque era demasiado difícil: tal vez tenía dos semanas para idear un plan. Esta tarea sería nuestra contribución al bloqueo de 2020, que fue lo que los jefes de Integridad de Facebook denominaron el esfuerzo para preparar y fortalecer la empresa para las elecciones de noviembre de 2020. Hasta ese momento, Facebook había enfrentado solo un puñado de bloqueos, cada uno por un problema que Facebook consideraba existencial. Un bloqueo fue para construir su primera aplicación móvil. Otro fue llevar su aplicación de Android a un nivel aceptable de calidad, un problema existencial dado que la mayoría de los usuarios globales de Facebook usan Android. Como parte de un tema repetido dentro de la empresa,

El bloqueo de 2020 fue la admisión de Facebook de lo atrasados que estaban en lo que respecta a estar preparados para las elecciones de noviembre. Casi al mismo tiempo que se detectó la operación de influencia rusa, un grupo de unos cincuenta líderes y especialistas de toda la empresa se unieron para formar el "Equipo rojo" en las elecciones de 2020. A menudo, en los juegos de guerra, un equipo rojo ataca y un equipo azul defiende. En este caso, fue una coincidencia que el equipo rojo llegara a Facebook Blue (lo que en realidad se llama facebook.com dentro de Facebook). Una sala de conferencias de Menlo Park se convirtió en el control de la misión para el juego de guerra, y durante horas zumbó con personas que arrojaban todo tipo de escenarios en los que operativos, trolls y operaciones psicológicas podrían comprometer las elecciones de 2020.

El resultado del ejercicio fue una cuadrícula de riesgos con cuadrados de colores que representaban qué tan listo (o no) estaba Facebook. Tenía diez áreas problemáticas representadas como filas, como operaciones de información, información errónea, supresión de votantes, discurso de odio, seguridad de cuentas y acoso. En la parte superior había quizás seis o siete columnas como superficies como Facebook Blue, Instagram, Whatsapp, Ads, Groups, Messaging. La intersección de las filas y las columnas representaba un problema a resolver. Por ejemplo, supresión de votantes (fila) en Instagram (columna).

Faltaba poco más de un año para las elecciones, y al entrar en el juego de guerra, la idea era que todavía había mucho tiempo para corregir el rumbo. Cuando recorrió con los ojos la cuadrícula, tuvo que preguntarse si tal vez el ejercicio debería haberse realizado

dieciocho meses o dos años antes de las elecciones en lugar de doce. De los sesenta cuadrados en la cuadrícula, todos menos unos pocos eran rojos (lo que significa que son muy problemáticos y vulnerables), varios eran amarillos (lo que significa que no son ideales, pero no son críticos) y casi ninguno era verde (lo que significa que estamos listos para comenzar). El objetivo del bloqueo era detectar y concentrarse en proyectos de alta prioridad. Mi gerente escribió en una publicación cuando se anunció el confinamiento: “Los confinamientos no se tratan de 'trabajar más', se trata de acelerar el progreso creando una claridad extrema en una pequeña cantidad de las cosas más importantes.

Sin embargo, después de que concluyeron los juegos de guerra, había aproximadamente sesenta proyectos prioritarios. Incluso después de agrupar algunos de los cuadrados porque una sola solución podría funcionar en varias plataformas, todavía quedaba un número inmanejable por lograr. Ahora, el liderazgo creó un tono de rojo sangre seca más oscuro para representar los diez proyectos que se consideraron los riesgos de mayor gravedad para las elecciones. Era como si hubiéramos simulado una confrontación nuclear con Rusia y China, y cincuenta de nuestros escenarios hubieran terminado en la aniquilación total. Nos sentimos obligados a elegir diez de esos cincuenta donde la aniquilación fue un poco más espantosa. En Facebook aprendiste a mirar esos escenarios y decir: "Simplemente no tenemos los recursos" para detener cincuenta caminos diferentes hacia la guerra. Y luego no siguió preguntando por qué no teníamos suficientes personas, o si deberíamos ser nosotros los que asignemos a los ingenieros. Si el público hubiera sabido qué casillas habíamos dejado en rojo, ¿habría optado Facebook por seguir desarrollando funciones poco utilizadas en los anuncios de Facebook en vez de poner en verde más casillas en la Cuadrícula de riesgos de 2020?

Después de un curso acelerado en el espacio del problema, pudimos entender por qué el equipo central de Misinformation no había tocado la difusión restringida. Los verificadores de hechos de terceros solo estaban interesados en la información errónea más viral. Dadas las herramientas que proporcionó Facebook, ni siquiera notarían una historia falsa que circula solo entre los oficiales de policía, y mucho menos optarían por revisarla.

En lugar de centrarnos en la parte de "información errónea" de la información errónea de difusión restringida, nos centramos en lo que significaba "difusión restringida". La gente transmite todos los días cuando se comunica con una comunidad a través de un grupo de

Facebook; ese claramente no era el problema que habían encontrado los investigadores de amenazas. Decidimos que el problema que estábamos tratando de resolver era cuando las personas intentaban comunicarse agresivamente con una comunidad discreta de personas. Nuestros malos actores no enviaban una publicación al día a su grupo de apoyo contra el cáncer, probablemente enviaban decenas o cientos de mensajes a cristianos evangélicos u hombres negros mayores o, para el caso, policías, como parte de una campaña organizada. El "problema" que había que resolver era encontrar a esos usuarios objetivo hiperactivos.

Para encontrar personas que se dirijan a comunidades discretas, debe tener una forma de dividir los Estados Unidos (u otro país) en subcomunidades. Esto suena simple. Tenemos taxonomías bien establecidas, formas de nombrar, describir y clasificar a las personas que los especialistas en marketing, los políticos e incluso usted y yo usamos todos los días. Podríamos dividir a las personas por edad o género, tal vez por raza o etnia. Pero mientras algunas descripciones son objetivas, como la edad de una persona, otras categorías son más complicadas. ¿Debe Facebook tratar de adivinar si eres negro? ¿Debe Facebook adivinar si eres gay? Eso puede sonar inocuo, pero en algunos países la gente puede ir a la cárcel por ser gay.

No teníamos forma de saber nada sobre ningún usuario con seguridad, solo podíamos escribir algoritmos informáticos para adivinar si estabas mostrando patrones similares a los de otras personas que pensábamos que estaban en una categoría específica. Decidimos que, para respetar la privacidad de los usuarios de Facebook, desarrollaríamos un sistema que agrupara a las personas en subpoblaciones que no tuvieran nombres, solo números de identificación. Estos grupos serían coherentes (los usuarios dentro de ellos son similares entre sí a lo largo de una serie de dimensiones), pero intencionalmente nunca intentamos colocar una etiqueta a ningún grupo determinado ni tratamos de comprender qué factores específicos hicieron que el grupo fuera coherente.

Esta forma de pensar fue un legado de cuando trabajé en Pinterest y fundé el grupo que creó los primeros filtros de tono de piel para la Búsqueda. Antes de mudarme a Puerto Rico en 2021, tal vez seis meses antes de presentarme, tenía un tono de blanco que me gustaba describir como "blanco de medusa". Me sentí frustrado por no poder filtrar ropa en Pinterest que fuera apropiada para mí y los otros vampiros que deambulan por la tierra. Me uní a una pelirroja que

tenía problemas similares, y construimos un sistema para ayudar a los usuarios a sortear el sesgo natural del motor de búsqueda de Pinterest para priorizar el contenido de los usuarios bronceados de piel clara. La mayoría de los usuarios de Pinterest en 2016 eran personas blancas bronceadas. Una IA entrenada para maximizar el repintado que no sabe que el tono de la piel existe (o importa) se inclinará hacia los pines que representan personas blancas bronceadas para consultas como [sombra de ojos] porque, en promedio, ese pin funcionará mejor que un pin que represente una medusa persona o una persona de color, porque en promedio el usuario que busca sombra de ojos es otra persona blanca bronceada. Cuando el contenido diverso no aparece en la búsqueda, desalienta a los creadores de contenido, como las marcas de maquillaje, a crear contenido diverso.

Nuestro sentimiento fue que no deberíamos decidir que eres negro, porque el mundo es complicado. Hay muchas personas que pueden exhibir patrones de búsqueda que son contrarios a la intuición de quienes son. Tal vez seas una madre blanca con un hijo adoptivo de otra raza. Tal vez te entusiasme la moda japonesa pero no eres japonés. No sentimos que fuera nuestro lugar poner una etiqueta a las personas que usan Pinterest.

Cuando se trataba de información errónea restringida, una vez que tenía una forma de dividir los Estados Unidos, podía encontrar fácilmente personas que eran atípicas en cuanto a la cantidad de publicaciones que publicaban en Facebook, especialmente si se enfocaban con precisión en solo una o dos subpoblaciones. Sería aún más fácil si esas dos subpoblaciones fueran una combinación improbable, por ejemplo, apuntando a las abuelas de Florida Central y los hipsters del noroeste del Pacífico. En combinación con otras herramientas ya disponibles en Facebook, esta parecía una solución que podría ser lo suficientemente buena como para hacer mella.

Lo teníamos claro: esto iba a ser un trabajo pesado con el equipo tal como estaba. En ese momento, teníamos efectivamente cuatro personas en el proyecto. Habíamos adquirido un científico de datos principal, pero perdimos a dos de nuestros ingenieros de front-end en el cambio constante de Facebook, y el conjunto de habilidades de nuestro gerente de ingeniería no estaba relacionado con los datos. Fuimos extremadamente claros desde el principio: no podíamos comprometernos con la medición este trimestre a menos que nos dieran más personas. Solo estaban obteniendo un prototipo de prueba de concepto. Aun así, tenemos luz verde. Los rusos se avecinaban de

nuevo, y creo que los jefes de Integridad habrían dicho que sí a cualquier plan razonable.

progresivos. de intervenciones apropiadas.

En Integridad cívica, todos esperábamos luz verde; después de todo, estamos hablando de un alcance relativamente limitado de contenido que incitaba a la violencia. Algo así como una política de discurso político tiene implicaciones que involucran a muchos departamentos diferentes de Facebook, desde publicidad hasta asuntos gubernamentales, relaciones públicas y el propio equipo de Cohesión Social (es decir, violencia comunitaria). Se habían invertido meses en generar consenso entre una gama tan amplia de partes interesadas.

Era un proyecto tan grande que muchos de los que no estaban en el grupo de trabajo todavía lo sabían, y todos nos quedamos boquiabiertos cuando Zuckerberg anunció que la política redactada por el grupo de trabajo era insuficiente. Él mismo lo escribiría. El fin de semana. Mark Zuckerberg pudo establecer un plazo tan ajustado porque su política era simple: Facebook no tocaría el discurso de ningún político, bajo ninguna circunstancia.

Sintomático del proceso de desarrollo que lo creó, el anuncio público del decreto de política de Mark había sido tan apresurado que nadie había consultado siquiera a los equipos de Publicidad o Desinformación, que ahora se encontraban entre los muchos grupos que quedaban para lidiar con una situación de pesadilla. Había cientos de miles, si no millones, de políticos, no solo en los Estados Unidos sino en todo el mundo. ¿Cómo era posible hacer un seguimiento de todos ellos para eximirlos de las políticas de moderación? Solo por cada político a nivel nacional en Estados Unidos, hay muchos más miembros del consejo de la ciudad, todos los cuales, según Mark, disfrutaban del mismo nivel de protección que el presidente. ¿El perrero municipal contaba como político si era un cargo electivo?

Todos en el equipo de Integridad Cívica parecían conmocionados. Samidh convocó una reunión general de emergencia para aclarar las cosas. Comenzó contando la historia de su propio viaje en Integridad Cívica. En un momento, mostró imágenes de resonancia magnética de su columna vertebral para ilustrar cuánto él, al igual que el resto de nosotros, se había sacrificado para cumplir la misión de Integridad cívica: había pasado tanto tiempo sentado y trabajando a raíz de 2016 que se había roto al menos uno, si no dos discos en la columna. Habló sobre la pérdida de tiempo con sus hijos durante esos años invaluables cuando eran pequeños, y cómo a veces el costo parecía demasiado para soportar. Esto continuó durante al menos veinte minutos. No puedo hablar por la sala, pero ciertamente pensé que la única forma

en que este monólogo podría terminar era con la renuncia de Samidh.

Renunciar tampoco habría sido un acto precipitado: Civic Integrity había funcionado de acuerdo con el proceso de Facebook. El grupo había discutido diligentemente intereses internos y externos en gran competencia en un compromiso negociado. Fue una falta de respeto notable pensar que podrías pasar un fin de semana solo en tu computadora y hacerlo mejor.

Y luego Samidh se desvió y dijo que todo eso no importaba, porque estábamos trabajando en algo tan importante que el sacrificio valía la pena, y que iba a seguir luchando.

Este tipo de sentimiento incuestionablemente contribuyó a los desafíos de salud mental en el equipo. Todas las personas de Integridad cívica que habían trabajado en un tema relacionado con la violencia comunitaria estaban atrapadas en un intercambio implacable. Ahora que estaba en Facebook, dentro de la cortina que protegía al público de la verdad, sabía exactamente lo mal que estaban las cosas en la plataforma y el papel de Facebook en ella. Pero también sabía que el trabajo para mitigar esos daños no contó con fondos suficientes y careció de voluntad institucional. Si te quedabas, sabías que había al menos una persona más tratando de evitar que el tren se saliera de las vías. Puede que tengas dudas sobre si tu contribución para prevenir el desastre sería suficiente, pero al menos lo estabas intentando. Si te ibas, sabías que había una persona menos tratando de ganar suficiente tiempo para que prevalecieran los mejores ángeles de los hombres.

Una gran parte de lo que me llevaría al borde de la denuncia de irregularidades fue que observé que esa fórmula se desarrollaba trágicamente una y otra vez. La gente se hundiría en las profundidades del agotamiento tratando de luchar contra la decadencia institucional porque Facebook no podía curarse a sí mismo con el sistema de incentivos que existía. Creo que presenciar escenarios en los que la vida de las personas estaba en juego pero se tomaron muy pocas medidas también expuso a muchos a lo que se conoce como "daño moral". El Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU. explica el daño moral de esta manera: “En circunstancias traumáticas o inusualmente estresantes, las personas pueden perpetrar, no prevenir o ser testigos de eventos que contradicen creencias y expectativas morales profundamente arraigadas” y afirma que “el daño moral es el sufrimiento psicológicas, conductuales, sociales,

Recuerdo cuando me uní al equipo por primera vez y me

desconcertó el afecto plano que encontraba regularmente entre mis compañeros dentro de Civic Integrity. Tanto las emociones positivas como las negativas parecían pasar por un filtro antes de llegar a sus rostros. Mientras presenciaba momentos como el establecimiento de la política de discurso político o momentos en los que los cambios de seguridad que tanto costó lograr se revirtieron por lo que percibí como razones débiles, comencé a preguntarme si lo que presenciaba entre mis amigos y colegas era algún tipo de daño moral, el único tan frecuente en todo el equipo que pasó a un segundo plano para la mayoría de ellos. Civic Integrity estaba lleno de personas amables, conscientes y motivadas que querían hacer de Facebook una fuerza positiva en el mundo.

Todavía era temprano y me preguntó sobre nuestro espacio de problemas y nuestras métricas de éxito e inmediatamente me dijo: "Necesitas un problema diferente. Este es un mal problema, no es medible". Se refería al hecho de que nada en Facebook era falso a menos que un periodista de una organización de verificación de datos de terceros escribiera un artículo que lo declarara así. Y mi equipo solo se ocupó de la información errónea fuera del ámbito de los verificadores de datos de terceros. No estaba equivocado.

Hay un estilo de comunicación conocido como buscar entender. Esto contrasta con buscar persuadir, donde te estás comunicando para convencer a alguien de una idea. Me hice un flaco favor en ese momento al dejar que mi conmoción influyera en mi estilo de conversación. Debería haber hecho preguntas de seguimiento sobre cuáles son los problemas buenos y malos en Facebook o qué problemas previó que surgirían si continuaba trabajando en Civic Misinformation. Me hubiera ahorrado muchas angustias. En cambio, hablé con él sobre todas las cosas aterradoras que había aprendido en las semanas anteriores. Sobre los grupos de la sociedad civil que le dijeron a Facebook que las imágenes estaban siendo reutilizadas, copiadas de masacres años antes y presentadas como si fueran contemporáneas, y utilizadas para fomentar la violencia étnica en los países africanos. Acerca de que el equipo de políticas de Facebook tuvo que esperar hasta que la gente realmente muriera antes de atenuar cuán incendiarios eran los algoritmos de distribución de contenido de Facebook. Sobre las ONG de primera línea que no tienen forma de informar a Facebook sobre las crisis emergentes que estaba desencadenando. Traté de explicar lo que está en juego, los problemas que no se abordarían si nuestros tres proyectos no se hicieran. No entendí que estaba luchando contra el océano.

En Civic Integrity, muchos de los problemas en los que trabajamos no eran fáciles de medir. La medición es difícil, especialmente cuando estás al comienzo de un problema y tienes que definir el espacio mismo en el que estás operando. Durante los primeros años, Facebook le dio a Civic Integrity el espacio para correr de cabeza y comenzar a luchar contra el incendio forestal. Con el tiempo, se esperaba que Civic Integrity se alineara con la forma en que operaba la organización Integrity más grande.

En algún momento durante el cierre de EE. UU. 2020, asumo que el gerente de Samidh comenzó a ejercer presión para que comenzara esa transición. Habíamos declarado claramente durante nuestra

revisión de inicio del confinamiento que no podíamos realizar mediciones y construir un prototipo en tres meses. Si querían ambos, tenían que darnos más ingenieros. No hay problema, dijeron. Pero unas cuatro semanas después, Samidh estaba realizando revisiones dos veces por semana con nosotros cubriendo solo un tema: medición. Sugerimos usar el clasificador de información errónea, un programa informático creado por el equipo principal de información errónea que predecía si algo se evaluaría como "falso" si un periodista lo verificaba. Dijo que no era suficiente y compartió un artículo interno en Facebook que explicaba que el uso de clasificadores para la medición era malo porque los equipos comenzarían a "enseñar para la prueba". No resolverían simplemente el problema, sino que se centrarían en el contenido que el clasificador podría detectar. Necesitábamos humanos "reales" que evaluaran si nuestro sistema podía encontrar información errónea.

En lugar de construir nuestro prototipo, nos desviamos para investigar las herramientas de Facebook disponibles y examinar cuál de los diversos grupos de revisores ubicados en toda la empresa podríamos usar para evaluar nuestro sistema. Tres semanas después, habíamos superado con éxito una ronda completa de evaluación de si lo que habíamos encontrado con nuestro sistema era información errónea. Todo lo que hicimos durante esas tres semanas fue irrelevante: el código que escribimos no sería apropiado para nuestro prototipo final o cómo se usaría, pero ahora podemos decir que podemos "hacer una evaluación". Y Samidh podría informar a quienquiera que claramente lo estuviera presionando que un proyecto menos en Integridad Cívica estaba libre de mediciones.

Fue casi dieciocho meses después cuando me di cuenta de la verdadera ironía de esas tres semanas. Estaba en medio de la recopilación de información sobre cómo funcionaba Facebook cuando me topé con el artículo que mi gerente nos había mostrado para demostrar que tenía razón. Tenía un titular dramático, algo así como “Los peligros del uso de clasificadores para la medición”, pero llegó a una conclusión que era lo contrario de lo que nos había descrito. A veces, los problemas no se pueden evaluar fácilmente, excepto mediante clasificadores. Para evitar enseñar para el examen, debe seguir actualizando sus clasificadores para que sean más precisos, de modo que el equipo evaluado siga corriendo detrás de usted. Habíamos tratado de explicar que parte del peligro de la desinformación de difusión restringida era que estaba oculta, porque

la desinformación de difusión restringida llegaba a menos personas, los periodistas en la naturaleza nunca podrían ver la falsedad y llegar a informar que estaba mal. Los resultados de nuestra ronda de evaluación de prueba corroboraron esto. Habíamos utilizado un equipo que buscaría la validación ya publicada en Internet, y al menos la mitad de los juicios resultaron ambiguos: "No se pudo verificar si es verdadero o falso". El clasificador de aprendizaje automático tomó una estrategia diferente. En lugar de buscar apoyo fáctico como lo haría un reportero, se basó en las diferencias entre el estilo del periodismo y la desinformación. Por ejemplo, el periodismo legítimo juega menos con el miedo y usa menos lenguaje sensacionalista, entre otras señales. Nuestra búsqueda inútil realmente fue en vano. Habíamos utilizado un equipo que buscaría la validación ya publicada en Internet, y al menos la mitad de los juicios resultaron ambiguos: "No se pudo verificar si es verdadero o falso". El clasificador de aprendizaje automático tomó una estrategia diferente. En lugar de buscar apoyo fáctico como lo haría un reportero, se basó en las diferencias entre el estilo del periodismo y la desinformación. Por ejemplo, el periodismo legítimo juega menos con el miedo y usa menos lenguaje sensacionalista, entre otras señales. Nuestra búsqueda inútil realmente fue en vano. Habíamos utilizado un equipo que buscaría la validación ya publicada en Internet, y al menos la mitad de los juicios resultaron ambiguos: "No se pudo verificar si es verdadero o falso". El clasificador de aprendizaje automático tomó una estrategia diferente. En lugar de buscar apoyo fáctico como lo haría un reportero, se basó en las diferencias entre el estilo del periodismo y la desinformación. Por ejemplo, el periodismo legítimo juega menos con el miedo y usa menos lenguaje sensacionalista, entre otras señales. Nuestra búsqueda inútil realmente fue en vano. se basó en las diferencias entre cómo el periodismo y la desinformación diferían estilísticamente. Por ejemplo, el periodismo legítimo juega menos con el miedo y usa menos lenguaje sensacionalista, entre otras señales. Nuestra búsqueda inútil realmente fue en vano. se basó en las diferencias entre cómo el periodismo y la desinformación diferían estilísticamente. Por ejemplo, el periodismo legítimo juega menos con el miedo y usa menos lenguaje sensacionalista, entre otras señales. Nuestra búsqueda inútil realmente fue en vano.

Todo el incidente fue sintomático de una tendencia mayor que prevaleció durante los primeros seis meses que trabajé en Facebook. En todas las empresas anteriores en las que había trabajado, para cualquier equipo en el que trabajé, el gerente de ingeniería y su jefe

siempre tenían experiencia trabajando con sistemas algorítmicos y datos. Incluso mis gerentes de personas de gestión de productos tenían experiencia práctica trabajando con algoritmos, o al menos suficiente experiencia trabajando con productos algorítmicos para saber que deberían ceder ante las personas que los entendían.

El personal técnico de Civic Integrity estaba compuesto por personas dispuestas, no necesariamente por aquellos con las habilidades más relevantes. Había crecido orgánicamente, con personal dispuesto a hacer importantes sacrificios personales para intentar proteger al público, y tenía la tradición de abordar los problemas con quienquiera que estuviera disponible. La composición de mi equipo era representativa de esa estrategia. Si hubiera estado en el lugar de Samidh, habría contratado a un gerente de producto y lo habría emparejado con un científico de datos y un investigador. Después de un mes (o tal vez dos), les habría pedido que describieran lo que consideraban los problemas más críticos después de haber investigado los datos y consultado a los equipos relevantes con exposición adyacente al espacio. Solo entonces habría colocado ingenieros en el equipo.

Los ingenieros son como los médicos en que cada campo de práctica tiene una amplia gama de especialidades. No vas a un oftalmólogo por un problema en tu pie, y no vas a un podólogo por un problema en tu ojo. Ninguno es mejor o peor que el otro, cada uno tiene sus propios dominios importantes, pero lamentará profundamente haber confiado en el equivocado para que lo ayude.

Mi equipo se formó al revés. En lugar de asignar un gerente de ingeniería y los ingenieros más apropiados para los problemas que estábamos tratando de resolver, me dijeron que debería tener una "mentalidad de crecimiento" y entrenar a los ingenieros que tenía para que pudieran resolver los proyectos que encontrábamos. Y rápido, porque lo peor que puede hacer un gerente de ingeniería es tener ingenieros sentados sin hacer nada. En lugar de tomarme el tiempo para encontrar los proyectos correctos y reclutar el equipo adecuado interna o externamente, me presionaron para que dijera que sí a los proyectos que nuestros ingenieros probablemente no podrían completar.

Estaba trabajando con tres ingenieros front-end, expertos en cómo armar las interfaces de usuario que las personas ven e interactúan directamente. Eran incuestionablemente de clase mundial y expertos en técnicas que optimizan aspectos como la confiabilidad, el

rendimiento (velocidad de la interfaz) y la estética. Es increíblemente difícil crear una interfaz como la de Facebook que se pueda implementar con éxito en cientos, si no miles, de variedades de teléfonos en todo el mundo, a los que se accede las 24 horas del día, los 365 días del año. No eran holgazanes de ninguna manera. Pero éramos un equipo asignado para tratar problemas basados en la información. Si los ingenieros front-end son expertos en lo visual, lo que se puede ver y tocar, es como si les pidiéramos que operaran en un mundo oscuro y abstracto de patrones intangibles. Necesitábamos ingenieros con experiencia en las trincheras de la ciencia de datos y el aprendizaje automático. Si bien los ingenieros front-end ciertamente podrían volver a capacitarse para operar de manera efectiva en ese contexto, tomaría al menos un año hacerlo, y eso suponiendo que tuviéramos mentores calificados para trabajar con ellos. De ninguna manera soy ese mentor.

Mis preocupaciones cayeron en oídos sordos. Me encontré en una situación tras otra en la que, debido a que mi gerente de ingeniería y su gerente no habían construido sistemas algorítmicos, no sabían cómo evaluar la credibilidad de lo que decía. Habían estado escuchando sobre el aprendizaje automático y la ciencia de datos durante años. En sus mentes no había manera de que estas cosas pudieran ser tan difíciles como lo decían las exageraciones. Debo ser el problema, yo era demasiado negativo.

Para cuando llegó diciembre, me estaba cansando tratando de hacer que el tren volviera a las vías. Surgió otra situación en la que debería haber presionado más para detenerla, pero sabía que solo alejaría a mi equipo de ingeniería si presionaba demasiado. Vieron esta oportunidad como el tipo de despilfarro al que tenían derecho como empleados de una corporación de un billón de dólares. Sasha, una veterana científica de datos centrales de Civic Integrity, se interesó en la difusión restringida e invitó a nuestro equipo a Nueva Zelanda para trabajar juntos durante una semana. Este viaje, si ocurriera, se llevaría a cabo la misma semana que las asambleas electorales de Iowa.

El papel de Core Data Scientist es uno de los trabajos más interesantes en Silicon Valley. En reconocimiento de que las personas que pueden pasar el alto nivel de ingeniería de Facebook y pueden resolver problemas con el aprendizaje automático son una raza de ingenieros rara e increíblemente valiosa, la organización de ingeniería de Facebook los separa en su propia categoría de trabajo y la imbuye

de privilegios especiales que harían que el tipo correcto de boca de agua del ingeniero. No trabajan para equipos per se, sino para la empresa en general. Pueden elegir los problemas en los que trabajan y solo se evalúan según el impacto que generan. Es un grado de libertad que es raro en cualquier empresa de Silicon Valley. Son como caballeros andantes, cabalgando a través de reinos y matando dragones convenientes en el camino. Para un gerente de producto, La mayor ventaja de los científicos de datos centrales es que tienen la flexibilidad organizativa para aparecer y transformar mágicamente su proyecto. La desventaja es la misma: pueden aparecer mágicamente y transformar tu proyecto.

Dentro de mi equipo, expresé mi preocupación de que ese viaje nos costaría un tiempo precioso, y existía el posible factor de caos que Sasha podría arrojar al proyecto, pero el gerente de ingeniería de nuestro equipo decidió que el viaje sería una oportunidad. La noticia del viaje llegó a Samidh solo después de que compraron boletos de avión no reembolsables. Estaba furioso conmigo porque no lo había detenido. Señaló que solo había un empleado de Facebook en Nueva Zelanda; si todos queríamos trabajar juntos, él debería haber volado aquí y nosotros deberíamos haber alquilado un Airbnb. Samidh estaba predicando al coro. Me sentí como si estuviera atado y a lo largo del viaje. Poco sabía a dónde me llevaría la máquina del caos a continuación.

investigación dice que históricamente hay poca o ninguna evidencia de información errónea específica geográfica, pero hay muchos ejemplos de información errónea sociográfica específica. Dados nuestros recursos muy limitados y el marco de tiempo ajustado, tuvimos que hacer un triaje duro". Hice una pausa por un momento y continué: "Pero te diré algo, déjame mirar alrededor y averiguar qué es posible en Iowa y te responderé". Pareció satisfecho con la respuesta y pasó a otras preguntas.

"Para Iowa" significó lo que iba a ser posible en la sala de guerra de Facebook durante la semana previa a las asambleas electorales y el día de. Me comuniqué con el gerente de programa del equipo que estaba escribiendo el software Command Center para ejecutar la sala de guerra, que en la jerga de Facebook se llamaba IPOC, "Centro de operaciones de productos integrados", para no glorificar las salas de guerra reales.

Nos sentamos al día siguiente y me quedé anonadado al descubrir que, si bien la plataforma del Centro de Comando podía realizar muchas tareas diferentes relacionadas con el monitoreo de una elección, había sido diseñada para elecciones nacionales como las de la India o las elecciones al Parlamento Europeo, en las que se monitorea a cada población. era enorme: del tamaño de un país completo, no de una unidad gubernamental subnacional como un mero estado estadounidense. Nunca antes se habían topado con esto como un problema. Debido a retrasos en el cronograma, en términos generales, el software de la sala de guerra no podría examinar a Iowa de forma aislada hasta después de que terminaran los caucus.

Esto parecía un gran problema. Iowa tiene menos del 1 por ciento de la población de los Estados Unidos. Cualquier esfuerzo dirigido allí se perdería en el ruido a nivel nacional. Si bien en general estuve de acuerdo con la evaluación de nuestros investigadores (que la desinformación sociográfica era más importante casi todos los días del año), las asambleas electorales de Iowa y probablemente las primarias de New Hampshire fueron las únicas elecciones a pequeña escala lo suficientemente influyentes como para que un mal actor apuntara geográficamente. campañas de desinformación. Existen numerosos ejemplos de elecciones presidenciales remodeladas en Iowa y New Hampshire. Barack Obama, por ejemplo, había sido un candidato con posibilidades remotas hasta que quedó primero en las asambleas electorales de Iowa. En conjunto, seis de los siete presidentes elegidos desde 1976 ganaron las asambleas electorales de Iowa o las primarias

de New Hampshire.

Concentre su campaña de desinformación dirigida a Iowa y tendrá una buena oportunidad de influir en todos los caucus y primarias posteriores. ¿Cómo era posible que el desarrollo de la capacidad de segmentar métricas por estado tuviera una prioridad tan baja que no estuviera lista para Iowa? Y para empeorar las cosas, solo nos quedaban dos días completos de trabajo antes de que todos se fueran por tres semanas de vacaciones.

oxígeno que mi cuerpo exigía, sin importar cuánto corrieran para mantener el ritmo. Estaba viviendo lo que destruye a la mayoría de los denunciantes: estaba solo, con un secreto que creía que podía matar a la gente.

Cuando me cansé lo suficiente como para recuperar el equilibrio, era la 1:30 a.m. La caída de la pelota había ido y venido. Me obligué a subir a un Uber y fui a ver si había un final en una de las dos fiestas a las que había planeado asistir. Era exactamente lo que esperaba: gente divertida, amable e inteligente pasando el rato y pasándola bien. El núcleo de la fiesta era un grupo de amigos que habían ido juntos a Princeton veinte años antes.

Alguien me preguntó por qué me había perdido la medianoche y acababa de llegar. Dije la verdad: había estado ocupado teniendo un ataque de pánico. La gente fue increíblemente comprensiva y algunos incluso compartieron sus propias experiencias de sentirse abrumados, especialmente durante las vacaciones. Se sintió liberador vivir en la verdad.

“Porque son los que más importarán en las elecciones de 2020”, respondió el gerente del programa.

"Sí, he dicho. “Pero solo los demócratas están teniendo una primaria genuina. Trump es el candidato republicano”. Pensé que mi punto era obvio.

El director del programa me miró con una expresión en blanco. Ella no entendió lo que estaba tratando de transmitir y preguntó: "¿Por qué importaría eso?"

Dibujé las líneas punteadas que pensé que eran Civismo 101: “Quien gane las primarias determinará por quién votaremos en las elecciones presidenciales. Y si solo analiza los estados indecisos, omitirá los lugares donde vive la mayoría de los demócratas, como California y Nueva York. Si ganas las primarias tempranas, pareces un ganador, lo que hace que sea más fácil ganar las posteriores. Centrarse en los estados indecisos dejará funcionalmente expuesto innecesariamente el proceso de las primarias demócratas”. Parecía estar escuchando y considerando.

Volví a consultar con ellos un día después y descubrí que iban a seguir con su plan. Elijo creer en la interpretación más generosa aquí, que es que su equipo casi con certeza se estiró demasiado.

En mi siguiente encuentro cara a cara con Samidh, planteé este tema y él estuvo de acuerdo en que era necesario que hubiera un apoyo continuo para las primarias. No tuve que darle ningún contexto extra; había trabajado en software cívico durante años. Entendió cómo funcionaban las primarias y el impacto en una elección general. "¿Quién es responsable de arreglar esto?" Yo pregunté. "Lo eres", dijo. “Eres el gerente de producto de segmentación”.

Antes del descanso le había propuesto a Samidh una nueva forma de pensar sobre el trabajo que estaba haciendo nuestro equipo. Había señalado que la información errónea de difusión restringida podría ser solo una aplicación para el software que estábamos construyendo. Estábamos construyendo una forma de segmentar los Estados Unidos en subpoblaciones para ver si las personas estaban ejecutando campañas de información dirigidas, pero esa segmentación podría tener muchas otras aplicaciones. Cada daño de integridad en Facebook tiene lo que se llama un iniciador y un objetivo. Las personas que generan un discurso de odio genuino y significativo no se asignan al azar entre la población en general, ni tampoco son los objetivos de ese discurso de odio. Un problema bien conocido por las comunidades marginadas es que, a menudo, su contenido se elimina injustamente

cuando no viola las políticas de una plataforma. A esto se le llama "sobreaplicación". Los sistemas de integridad de Facebook utilizaron formas simples de interpretar el lenguaje que luchaba por detectar cuándo una población había reclamado un insulto y, por lo general, no podía saber cuándo un hablante estaba hablando de un discurso de odio en comparación con cuándo lo estaba cometiendo. Por ejemplo, en el tiempo transcurrido desde que me presenté, he hablado con numerosos activistas de todo el mundo a quienes se les han eliminado sus cuentas de Facebook porque los sistemas de Facebook pensaron incorrectamente que los activistas estaban acosando a las mujeres, en lugar de ser mujeres que crean conciencia sobre la violencia contra las mujeres. Si pudiera mejorar el análisis lingüístico clasificando las subpoblaciones a las que pertenecían el orador y la audiencia, podría mejorar sustancialmente la precisión de su aplicación. Y así, nos habíamos convertido en un equipo de Segmentación con un proyecto de desinformación de difusión restringida.

Ahora me estaba arrepintiendo de esa pseudo promoción. No era como si este fuera el único trabajo relacionado con el caucus que necesitaba hacer. Ya me marcaron por estar atrasado en la escritura del "libro de jugadas" que se suponía que la sala de guerra debía usar para encontrar y tratar la información errónea de difusión restringida. Esto, a pesar de que solo un mes antes, dejamos en claro que solo prometíamos la capacidad de detectar información errónea de transmisión restringida para fines de junio, no para febrero. No sabía qué decirles. Este fue un problema difícil: el equipo central de Misinformation no había trabajado intencionalmente en él durante los últimos cuatro años por una razón.

También estaba tratando de minimizar el daño que iba a causar el viaje a Nueva Zelanda. Samidh había exigido bastante razonablemente que hubiera un plan sobre en qué trabajaría el equipo mientras estuvieran en Nueva Zelanda, junto con una lista de objetivos a entregar. El único desafío con este objetivo fue lograr que Sasha aceptara un plan por adelantado a través de una videoconferencia desde Nueva Zelanda. Trabajé con él y el equipo para elaborar un objetivo y resultados basados en lo que los rusos habían sido sorprendidos haciendo unos meses antes. Todo lo que construimos necesitaba ser capaz de identificar el comportamiento que coincidía con los TTP (tácticas, técnicas y procedimientos) de los rusos. Si el sistema no podía encontrar personas que enviaban información de manera desproporcionada a las mismas subpoblaciones oa

combinaciones improbables de subpoblaciones, el sistema no era un sistema de información errónea de difusión restringida.

Entré en la semana previa a las asambleas electorales conteniendo la respiración. Me ubicaron en la sala de guerra el lunes y el martes, el día anterior y el día de las asambleas. Y fue un acto de malabarismo entre tratar de trabajar en persona con los equipos que estaban en la sala y tratar de minimizar cuánto sacó Sasha al equipo de la pista a 6.500 millas de distancia. No importaba que Sasha hubiera estado en las llamadas de videoconferencia cuando concretamos el plan con el equipo mientras aún estaban en California. Sasha estaba construyendo un proyecto de feria de ciencias que solo se parecía vagamente a lo que estaba en el documento de planificación, y no detectaría operaciones de información futuras que se comportaran como los rusos de septiembre.

Había estado ayudando al gerente de Producto Cívico dentro del equipo de Integridad de Grupos a prepararse para los caucus, y decidí que lo ayudaría con su trabajo por el resto del día. Se sentía tan bien estar en un ambiente de bajo drama. Recordé un punto de inflexión del pasado mes de julio en el que casi llamé a Search Integrity y dejé Civic Misinformation. Habría dado cualquier cosa en ese momento porque una máquina del tiempo regresara y tuviera una nueva oportunidad.

Los caucus de febrero en Iowa llegaron y se fueron. No teníamos las herramientas para detectar si había información errónea dirigida, así que no puedo decir si estaba allí o no. Otra primaria se llevaría a cabo la próxima semana, y el equipo también estaría de regreso en los Estados Unidos en esa fecha. Íbamos a levantarnos y seguir adelante. Naturalmente, hubo mucha cobertura mediática del caucus de Iowa. Después de todo, Pete Buttigieg, un alcalde poco conocido de Indiana, salió de la nada y venció al senador Bernie Sanders de Vermont, quien terminó segundo, con la senadora de Massachusetts Elizabeth Warren en tercer lugar. Sin mencionar a Joe Biden, el futuro presidente, en cuarto lugar.

Esos titulares pronto fueron eclipsados por la noticia de un nuevo virus. Había comenzado a rastrear este nuevo virus respiratorio fuera de Wuhan, China, a partir del 21 de enero, cuando el New York Times escribió sobre el primer caso encontrado en los Estados Unidos. Un amigo y yo habíamos estado intercambiando recortes de prensa y artículos de revistas que discutían nerviosamente los pocos susurros que se escapaban a través del Gran Cortafuegos. Iniciamos un chat

grupal de seis o siete amigos para discutir la inquietud emergente. El día después de los caucus, decidimos que saldría tanta información y que había tantos de nuestros amigos que querían estar informados al respecto que creé un grupo cerrado de Facebook para compartir información y datos, y comenzar a construir una red de apoyo. Ese grupo y esa red serían invaluables en mi futuro.

Incluso entonces tuve destellos de que COVID-19 sería extremadamente perjudicial, pero no podría haber imaginado lo que estaba por venir. No tenía idea de que un virus respiratorio tan lejos de Menlo Park eventualmente me llevaría a compartir mis secretos sobre Facebook con el mundo.

CAPÍTULO 10

Escapar de San Francisco

Tanto los individuos como las sociedades se cuentan historias para simplificar y dar sentido al desordenado caos de la realidad. Es ingenuo pensar que es posible vivir sin las burbujas protectoras que crean estas historias. Pero a veces las historias pueden volverse terriblemente limitantes y atraparnos, e impedir que tanto los individuos como las sociedades enteras avancen hacia otro tipo de futuro.

—Adam Curtis

El invierno mata gente. Es una de esas cosas que los habitantes del medio oeste te dirán claramente. Cada tormenta de nieve trae informes de noticias de personas que tomaron decisiones tontas para tirar los dados en un camino nevado. Puedes tener las opiniones que quieras sobre el resfriado, pero el resfriado tiene sus propias opiniones.

En otras palabras, cuando me encontré en la I-80 conduciendo a través de Sierra Nevada durante una tormenta de nieve cegadora en una camioneta Prius, no tenía defensa. sabía mejor Pero ahí es donde yo estaba. Apenas podía ver los coches delante de mí. Lo siguiente que supe fue que mi Prius estaba fuera de control. En mi prisa por escapar de San Francisco, hice tiempo para detenerme en el camino y poner cadenas para la nieve en mis llantas, pero cuando mi auto giró y me pregunté cómo iba a terminar este momento, las cadenas no fueron de mucha ayuda. O tal vez lo eran, y estaba demasiado helado. Después de dos revoluciones completas, mi Prius dejó de girar. Fue un momento breve y aterrador que me hizo aún más cauteloso sobre el largo viaje que tenía por delante.

Estaba corriendo hacia el este. Quería superar lo que probablemente sería el cierre oficial de la I-80. Uno o dos días antes, recibí un aviso creíble de que San Francisco iba a anunciar un cierre de emergencia por COVID-19. Solo había habido dos cierres

importantes en ese momento: Wuhan, China y en el norte de Italia. Ambos habían incluido prohibiciones de viajes no esenciales. No quería estar atrapada por quién sabe cuánto tiempo en mi pseudo estudio, con su cocina compartida y co-inquilinos escépticos de COVID-19. Decidí que iba a reunirme con mis padres en Iowa.

El aviso sobre el cierre llegó de segunda mano del director técnico de una de las HMO más grandes del Área de la Bahía. La información había llegado a mí debido al grupo cerrado de Facebook de COVID-19 que había iniciado el día después de las asambleas electorales de Iowa. Una vez que esa página estuvo activa, creció rápidamente de cien personas a más de tres mil miembros. Incluso a principios de febrero, cuando se formó el grupo por primera vez, la información que llegaba sobre el nuevo virus era siniestra.

Además de mi angustia por el COVID-19, después del caucus de Iowa, las cosas no fueron muy buenas para mí en Facebook. Dos días después de que terminara mi turno en la sala de guerra del caucus, Samidh me llamó a una sala de conferencias para mi revisión de desempeño de la segunda mitad, que cubría efectivamente mis primeros seis meses en Facebook. Que hubiera una persona de recursos humanos sentada con él era una señal de que mi reseña no iba a ser exactamente brillante. Y no lo fue. Me responsabilizaron por el hecho de que mi equipo no tenía un prototipo funcional para nuestro detector de desinformación de transmisión restringida al final del cierre de las elecciones de 2020. Que no teníamos un libro de jugadas de detección de desinformación de difusión restringida para los caucus. El equipo simplemente no fue productivo mientras trabajaba con Sasha en Nueva Zelanda, y aparentemente eso fue culpa mía. Había suplicado que el equipo no hiciera ese viaje por esa misma razón,

Lo que encontré más frustrante fue que me criticaron por tener un "conflicto" con el equipo del Centro de Comando porque tuve varias conversaciones con ellos sobre la cobertura de los estados primarios demócratas en lugar de los estados indecisos. La única razón por la que insistí en esto fue porque Samidh me dijo que era mi responsabilidad arreglarlo. Tranquilamente traté de presentar el contexto de todo esto, pero rápidamente me resigné al hecho de que no tenía sentido. Le había preguntado a la gerente senior del programa, bajo cuyo dominio se encontraba el equipo del Centro de Comando, y ella se había quejado. Ella me superó en rango, así que eso fue todo. Durante la revisión, Samidh me informó que seguirían

mi consejo y encontrarían un nuevo gerente de ingeniería con experiencia en productos algorítmicos para el equipo de transmisión restringida. pero para demostrar que no me estaban favoreciendo más que al gerente de ingeniería, nos quitaron a ambos. Tendría seis semanas para lanzar un nuevo proyecto que "valiera la pena" contratar ingenieros.

Afortunadamente, tenía en mente lo que creía que era un proyecto digno y ya había comenzado a hacer un trabajo de diligencia debida en él. Lo que hizo que Sasha se interesara en la transmisión restringida fue una reunión que él y su colaborador tuvieron conmigo para hablar sobre su proyecto en torno al modelado de influencia. A menudo, los proyectos teóricos tienen problemas para encontrar formas de entrar en los sistemas de producción: necesita un buen traductor de productos que pueda encontrar el lugar adecuado para insertar su nueva tecnología de manera productiva. Pensé que su primera aplicación debería ser encontrar información errónea de difusión restringida. Estaban encantados de que yo quisiera ser su gerente de producto.

A pesar de las tensiones sobre Nueva Zelanda, Sasha y yo habíamos encontrado un propósito común con nuestro interés y trabajo en el modelado de influencia. Si bien el equipo de segmentación había centrado principalmente sus esfuerzos de difusión restringida en situaciones en las que un mal actor enviaría información errónea dirigida a una subpoblación de los Estados Unidos, otro escenario igualmente probable era aún más preocupante: los malos actores apuntaban a personas de gran influencia dentro de una subcomunidad o la nación. en general. Piensa en policías y activistas ambientales. A pesar de haber sido anulado por Mark Zuckerberg, los investigadores de Facebook habían argumentado que los líderes políticos deberían estar sujetos a los mismos estándares de moderación de contenido que los usuarios cotidianos porque, por supuesto, es más probable que la gente promedio crea información que proviene de líderes en los que ya confía.

Cuando se trataba de difundir información errónea dirigida a una subcomunidad de los Estados Unidos, una operación de influencia rusa podría implicar algo así como compartir una serie de publicaciones en una colección de grupos de Facebook que se centraban en la misma población. Luego, pueden hacer un seguimiento y tener una red de cuentas que comenten todas esas mismas publicaciones para crear la percepción de que las personas dentro de esa comunidad están de

acuerdo con el sentimiento proporcionado. Pueden orientar anuncios a personas que son miembros del mismo grupo. Podrían usar el "hackeo de viralidad" para crear páginas (o grupos) que atrajeran a su población objetivo al identificar publicaciones que se habían vuelto virales antes, y luego volver a publicar el mismo enlace o imagen suponiendo que obtendrá más distribución que la pieza nueva promedio. contenido que podrían crear. Una vez que la página o el grupo se vuelven lo suficientemente populares,

La desinformación restringida dirigida a los líderes probablemente tomaría diferentes formas. La operación de influencia podría enviar mensajes directos a las personas que creían que tenían influencia, entablar amistad con ellos y enviarles enlaces a información engañosa. Pueden ser amigos con la esperanza de que el objetivo acepte la solicitud de amistad, para que el atacante pueda compartir información en su feed. Podrían apuntar los mismos tipos de actividades a los amigos de su objetivo, con la esperanza de trabajar para hacerse amigo del objetivo una vez que tengan suficientes amigos en común para dar credibilidad. Podrían orientar los anuncios a listas específicas de personas, una preocupación de la que Facebook era consciente, aunque su defensa contra esto era exigir que dichas audiencias personalizadas tuvieran al menos cien personas en ellas. No es exactamente efectivo si el atacante agrega noventa y nueve personas que se sabe que han estado inactivas en Facebook durante mucho tiempo. Si pudiéramos identificar quién tuvo influencia en Facebook (o en el mundo), podríamos identificar a aquellos que estaban tratando de limitarse a ellos.

Nuestro proyecto de modelado de influencia fue implícitamente una crítica a la creencia ideológica de Facebook de que todos eran iguales en la plataforma. Que habían creado un mundo plano donde todas las voces eran iguales, e hipotéticamente cualquiera podía llegar a un millón o más de personas. La obsesión de Facebook por tener una oficina plana y una jerarquía organizativa plana era, en cierto modo, un reflejo de su visión idealizada del producto que pensaban que habían construido. Independientemente de la intensidad de la creencia de los líderes en este sueño, Facebook Blue no era plano en absoluto. Era de sentido común básico que algunos usuarios tenían más influencia que otros, y creíamos que había muchas formas de detectar y cuantificar eso. En un nivel básico, podría contar cuántas visitas atrajo una cuenta. Facebook había usado medidas como esa antes, por ejemplo, para el programa Cross-Check,

Queríamos volvernos más sofisticados, más granulares y ver cosas como si una persona se mencionara en publicaciones políticas o se buscara en el mismo contexto que otras personas que ya estaban identificadas como actores cívicos (personas con gran influencia en la política o en la sociedad civil). sociedad). ¿Eran amigos de actores cívicos conocidos? ¿Los actores cívicos conocidos les enviaron mensajes, etc.? Incluso cosas como "¿Otros te envían más mensajes que tú?" tenía implicaciones para la influencia. Esto implicaría que la gente quiere hablar contigo más de lo que tú quieres hablar con ellos.

Sasha había estado en Facebook el tiempo suficiente para comprender el valor que tendría la caza furtiva de un gerente de producto para un científico de datos central que quería poner en marcha un proyecto como el modelado de influencia. Estaba dando vueltas a demasiadas cosas como para abogar por ingenieros para el personal de este proyecto favorito, que había comenzado con un científico investigador llamado Theo. Si pudiera hacerme participar, conseguir más apoyo para el proyecto se convertiría en mi responsabilidad. Así que me informó y me preguntó si estaba interesado. Reclutarme aumentaría las posibilidades de que realmente pudiera formar un equipo en torno al modelado de influencia. Compartí todo esto con Samidh, y él me informó que en seis semanas tendría que presentar modelos de influencia a Guy Rosen, director de Integrity Organization. Básicamente significaría hacer un lanzamiento para salvar mi trabajo.

paralelo a cómo se veía Facebook para el público. Podrías seguir a personas o grupos, o en la jerga de los empleados veteranos de Facebook que todavía se referían a los grupos por su nombre original, "tribus". La búsqueda en el lugar de trabajo se extendió a través del contenido compartido públicamente y los grupos cerrados específicos de los que ya formabas parte. Cuando busqué ejemplos de lanzamientos de proyectos, no encontré nada. La principal diferencia entre acceder a la información con una interfaz de usuario de búsqueda tradicional con títulos y fragmentos frente a un flujo de contenido es que es mucho más lento mirar veinte, treinta, cuarenta o más documentos cuando debe desplazarse lentamente por cada uno de ellos en una fuente. Cuando le pregunté a otros en Integridad Cívica, grillos.

Cada organización tiene sus propias expectativas invisibles. Si desea asegurarse de que el espectro más amplio de personas tenga éxito en su organización, desea acumular ejemplos de excelente trabajo y mejores prácticas que otros puedan imitar. En Facebook, a pesar de haber buscado, solo encontré un ejemplo de presentación de un proyecto. Provino de mi gerente, y solo después de que le expliqué mis esfuerzos inútiles para encontrar uno.

Mientras tanto, comencé a tratar de evaluar qué herramientas, equipos y esfuerzos ya existían dentro de Facebook que funcionaban relacionados con la identificación de usuarios de alta influencia. Necesitaba comprender los casos comerciales en los que Facebook ya brindaba protección adicional o ejercía más cautela con algunos usuarios que con otros.

intentaban separar los factores de riesgo de una enfermedad grave. Mis padres dieron un paso al frente, respondiendo preguntas que la gente hacía sobre la investigación o sobre pandemias y enfermedades en general.

Uno de los artículos que más me alarmó describía la "física" de la enfermedad, también conocida como cinética. ¿Cuánto tiempo alguien incubó la enfermedad antes de mostrar síntomas? Una vez que tuvieran síntomas, ¿cuán pronto y con qué frecuencia serían admitidos en el hospital? Una vez que estuvieran en el hospital, ¿cuán pronto y con qué frecuencia se deteriorarían lo suficiente como para necesitar la UCI? Una vez que estuvieran en la UCI, ¿cuán pronto y con qué frecuencia morirían?

Si COVID rompió la contención, la pregunta no era si el virus iba a explotar, la pregunta era cuándo. Incluso desde el principio se sabía que cada persona infectada con COVID contagiaba al menos a una persona más, la definición de una enfermedad que seguirá propagándose por sí sola. El factor crítico más importante para determinar si se había violado la contención fue comprender cuántos casos ya había en los Estados Unidos. Siempre científico de datos, lidié con mi ansiedad por la creciente amenaza al usar la nueva "física" de COVID-19 para predecir cuántos casos estaban ocultos más allá de la vista de las pruebas limitadas disponibles en febrero de 2020.

Los humanos son increíblemente malos para internalizar qué tan rápido se desarrolla el crecimiento exponencial, como el brote de un virus. Si realmente quieres destrozar la capacidad de las personas para intuir cómo será el futuro, solo agrega un poco de retraso a la mezcla. Cuando una cantidad se duplica constantemente con el paso del tiempo, es una forma de crecimiento exponencial. Si duplicas todos los días, al final de la primera semana tienes 128 veces lo que tenías al principio. Pero al final de la segunda semana tienes 16.384 veces más. Es casi imposible que la gente imagine que 16.000 es el número que vendrá después de 128. Ahora imagine que no puede ver el estado del mundo tal como es hoy; solo puede ver el mundo como era hace una semana. Pensaste que estabas lidiando con un aumento de 128x, pero realmente tenías un aumento explosivo de 16,000x en tus manos.

En el mejor de los casos, las personas no se hacían la prueba de COVID hasta que se enfermaban lo suficiente como para terminar en el hospital. Esto significaría que hubo aproximadamente un retraso de doce días entre la infección y la prueba. Agregue otro retraso de tres a siete días a medida que esas muestras viajaron a Atlanta a la única

instalación de prueba y se procesaron, y cada caso informado fue realmente una señal del pasado de una epidemia que ya se había escapado. Para empeorar las cosas, en un mundo donde las pruebas eran preciosas, los hospitales a menudo esperaban hasta que los pacientes estaban tan agotados que eran transferidos a la UCI o incluso morían antes de hacerles las pruebas. Ahora la señal era un eco de un pasado aún más distante y engañoso.

Con mi hoja de cálculo analizando los datos de la cinética, pude adivinar cuántos casos más se escondían en ese crecimiento exponencial retrasado. Los resultados fueron tan sorprendentes que envié un mensaje a mis padres y a mi hermano y les pregunté si estarían dispuestos a revisar mi hoja de cálculo al día siguiente. Todos marcamos una conferencia telefónica la tarde siguiente y repasé la lógica de mi hoja de cálculo. Por cada caso que escaló hasta el punto de terminar en la UCI, hubo 100 casos ocultos de nuevas infecciones que se abrieron camino en la tubería.

Sí, solo se habían anunciado unos diez casos positivos hasta el momento, pero en realidad parecía poco probable que incluso el 10 por ciento de los casos que habían avanzado hasta ese punto se hubieran detectado. Parecía probable que hubiera cientos, si no más de mil, casos más en la naturaleza cuando se consideraron todos los factores. El COVID se había escapado. La gente simplemente no se había dado cuenta todavía. Mis padres y yo acordamos esa tarde que iría y me encerraría con ellos en Iowa. Compré mi Prius unos días después y comencé a planificar cómo y cuándo iba a empacar mis cosas.

Todavía no lo sabía, pero este momento, sentado allí con mis padres, guiándolos a través de mi visión del futuro, me pondría en el camino para ser un denunciante. Armado con las matemáticas a mis espaldas, sentí por primera vez que necesitaba convencer a las personas que me importaban de que el mundo estaba a punto de cambiar rápidamente. Lo que vino después me dio la evidencia y el impulso de confianza en mis habilidades que necesitaba para soportar en Facebook y luego hacer sonar el silbato.

Me sentí obligado a convencer a mis amigos porque el grupo COVID-19 parecía estar dividiéndose en dos campos: aquellos que intentaban convencer a la gente de que algo histórico se avecinaba y aquellos que pensaban que esas personas estaban catastrofizando. Uno de los primeros en unirse que sentí que tenía la cabeza tranquila pero que estaba seguro de que el mundo estaba en shock era una amiga,

Amelia. Ella había comenzado a hablar de vender en corto el mercado. En teoría, sabía lo que quería decir. Si cree que el precio de una acción va a caer, y caerá significativamente, puede apostar por eso, incluso si no posee ninguna acción. Simplemente los toma prestados a menudo a un costo muy bajo, y cuando el precio baja, puede devolver lo que tomó prestado y embolsarse el dinero generado por la brecha de precios. El riesgo es que si te equivocas, podría estar obligado a pagar el valor total de todo lo que pidió prestado o más. Se llama "acortar" la acción.

Amelia estaba haciendo algo un poco más sofisticado. La otra forma en que puede "cortar" una acción es comprar algo que actúa casi como un seguro sobre ella: le da derecho a vender una acción a un precio determinado. Se llama poner. Amelia había mencionado casi inmediatamente después de que se formó el grupo que había comprado un montón de las llamadas opciones de venta que estaban "fuera del dinero": su precio de activación era sustancialmente más bajo que su precio real. Las acciones rara vez caen un 10 o un 20 por ciento en el transcurso de incluso tres meses y, como resultado, podría comprar estas opciones de venta "fuera del dinero" por un centavo o cinco centavos. Si los precios cayeran un 10 por ciento, de repente esos centavos podrían valer diez o veinte dólares.

Al principio no le presté mucha atención, pero a medida que el mercado siguió subiendo durante la primera quincena de febrero, me puse en acción. Llevábamos un par de días después de la hoja de cálculo que me había puesto en marcha. Llamé a Amelia y le pedí un repaso sobre finanzas. Había sido tan hostil con las finanzas cuando estaba en la escuela de posgrado que acababa de firmar mi nombre en mi examen final del segundo semestre y me fui. Sabía que si obtenía el equivalente a una F no me afectaría en absoluto porque Harvard Business School no informaba las calificaciones. Tenía otras cosas que quería hacer con mi día.

Ahora necesitaba desesperadamente refrescar mi comprensión de cómo funcionaban los puts. El lunes vendí todas las acciones que tenía en mis cuentas de inversión y esperé hasta el martes, cuando estaría disponible el dinero. Me desperté a las seis y llamé a Schwab antes de que abriera el mercado para asegurarme de que entendía cómo comprar lo que quería comprar, y luego puse todas mis fichas sobre la mesa. Al día siguiente, el mercado subió, pero el valor de mis opciones de venta también subió. Se duplicaron o triplicaron. Me senté allí mirando mi computadora con confusión. No era así como se suponía

que debía funcionar. Ver el mercado subir mientras el seguro contra la caída del mercado también subió fue una confirmación de que estaba en la vanguardia de algo. Las personas que estaban viendo la propagación de COVID-19 confiaban en saber lo que deparaba el futuro, pero para el inversionista promedio, institucional o minorista, todavía vivíamos en un mercado alcista. Ese día resultó ser el pico del mercado. El S&P cerró con un máximo histórico el 19 de febrero de 2020, en 3.386. Tres semanas después había caído un 26 por ciento, a 2480.

Al final, a pesar de que el valor de mis opciones de venta aumentó más de doce o trece veces, no gané tanto dinero cuando vendí porque en realidad no entendía las finanzas y no sabía cuándo hacerlo. vender. En todas las pandemias anteriores, el mercado de valores continuó hundiéndose hasta que el recuento de casos alcanzó su punto máximo. Me aferré firmemente a esa teoría y no vendí, incluso después de que el mercado cambiara. No sabía ni entendía lo que significaba que Estados Unidos y otros países desarrollados comenzaran a imprimir tanto dinero nuevo que compraron su salida de la depresión que probablemente habría resultado si no hubieran intervenido. Me aferré demasiado tiempo y solo dupliqué mi dinero, sin obtener el tipo de cambio de vida que el único amigo que entrené obtuvo usando la misma estrategia. Él era inteligente. Reconoció que no sabía lo que estaba haciendo y vendió de inmediato, tan pronto como el valor se disparó. Compró una casa de seis mil pies cuadrados en Berkeley con su ganancia inesperada.

Eso todavía estaba en el futuro. En la última semana de febrero de 2020, no podía saber que mi apuesta exitosa en el mercado sería uno de los principales factores que me ayudarían a decidirme a hacer sonar el silbato al año siguiente. Había visto algo que pocos habían visto. Hice una llamada. Y yo tenía razón. Pasé siete meses en Facebook siendo criticado y diciéndome una y otra vez que estaba siendo dramático o infundado en mis observaciones, y ahora tenía pruebas de que podía recopilar datos y hacer predicciones reales sobre el futuro. Hoy estoy seguro de que si no hubiera tenido esta experiencia, nunca hubiera hecho sonar el silbato en Facebook. Había encontrado mi confianza en mí mismo otra vez. No puedo enfatizar esto lo suficiente: cada vez que te encuentras en una situación en la que crees que te están engañando, cuando crees que las personas te están haciendo dudar de la realidad,

Mientras me preparaba para hacer mi viaje a Iowa, hablé con mi gerente sobre el COVID-19. Dije que no entendía por qué Facebook no hacía ningún movimiento para responder. El Área de la Bahía fue uno de los únicos lugares del país con casos confirmados de COVID-19. ¿Cuál iba a ser el plan para trabajar desde casa? ¿Cuánto tiempo podrían funcionar los autobuses? No tenía respuestas para mí, pero la semana siguiente en nuestra reunión semanal del equipo de productos de Integridad cívica, gané el premio por defender el valor de "preocuparse" por mis compañeros de trabajo.

Este período fue particularmente estresante para mí porque sentí que estábamos en silencio antes de la tormenta. Todavía tenía muchos amigos cercanos en el grupo de COVID-19 que decían que estábamos exagerando. Por primera vez en mi vida sentí que realmente entendía por qué el mito griego de Casandra era una tragedia en el sentido literario. Apolo le dio el don de la profecía, pero también fue maldecida porque nadie le creería. Sentí un dolor constante en el pecho durante los primeros diez días de marzo mientras vivía en esa tensión. Esto, a su vez, ciertamente influyó en la cantidad de pruebas documentales que copié de Facebook cuando me convertí en denunciante. No era solo que después de que mis compañeros de trabajo cuestionaran mis preocupaciones con tanta frecuencia, no pensé que nadie me creería. También fue que fui testigo de cuán firmemente las personas se resisten a la información que es incómoda, incluso si viene de un amigo de confianza. Necesitaba hacer que el caso de los problemas de las redes sociales fuera tan concreto y sólido que no pudiera ponerse en duda.

Cuando llegó el mensaje de texto de que el cierre era inminente, se sintió como un alivio. Mi trabajo estaba hecho. Había tratado de advertir a la gente, y ahora la tormenta estaba aquí. Ya no era mi problema. Empaqué frenéticamente las últimas cosas que llevaría conmigo en mi auto y me dirigí a Iowa.

Terminé saliendo a la carretera alrededor de las tres de la mañana. No esperaba que el anuncio de cierre llegara tan temprano o habría empacado más por adelantado. Tuve que irme esa noche porque sabía que estaba compitiendo con un monstruo de tormenta de invierno. Si no podía pasar de Donner Pass antes de que cerraran la carretera, me enviarían de vuelta a Sacramento para esperar a que pasara la tormenta, posiblemente durante días. De todos modos, cuando crucé el puente de la bahía me di cuenta de que estaba lo suficientemente cansado como para no poder conducir con seguridad.

Tomé una siesta en mi automóvil en un área de descanso en Hércules durante noventa minutos y volví a salir por la mañana.

Cuando llegué a las montañas, la nieve caía con fuerza. Mi infancia en Iowa me había enseñado a respetar el clima y los peligros del camino. La nieve mata gente cada año. No son solo los accidentes automovilísticos. Son las personas que intentan caminar para pedir ayuda después de que sus autos se atascan y mueren congelados. Son las personas que hacen lo seguro y se quedan en sus autos para esperar ayuda, pero aun así pierden los dedos de las manos y los pies por el frío. Mi amiga de la infancia, Tina, murió en una carretera resbaladiza. Cuando me golpeó la tormenta de nieve y no pude ver los autos frente a mí, supe que lo más sensato era regresar, pero el miedo a quedarme atrapado en California si no salía ahora parecía un riesgo mayor. Todo esto pasó por mi mente cuando mi Prius comenzó a dar vueltas. Sin embargo, cuando se detuvo, todavía estaba apuntando al este, hacia Iowa. Seguí rumbo a Nevada,

Me detuve en el estacionamiento del casino Nugget en Reno alrededor de la 1:30 p. m. y tomé una siesta. Había comprado un Prius V, la versión de camioneta de un Prius ahora descontinuada, porque había una cultura en línea sobre convertirlos en minicampers. Aspiraba vagamente a crear una camioneta Vanlife algún día, y comenzar de a poco, con algo que pudiera convertirse fácilmente en un vehículo en el que se pudiera dormir, parecía el primer paso correcto. Pasé una noche a principios de semana construyendo una plataforma para dormir en el garaje de un amigo que me dio un bolsillo en el que podía estirarme para dormir.

Despertar en mi auto se sintió mágico. Yo tenía mi propia pequeña y cálida cápsula de autosuficiencia. El último mes sentí que el mundo estaba fuera de control, y despertarme en el estacionamiento en el proceso de ejecutar mi plan fue el primer momento en que me sentí castigado. Había hecho una apuesta de que esta sería una opción viable para viajar a través del país, y mi apuesta valió la pena. Tenía una manta térmica que podía enchufar en el encendedor de cigarrillos que extraía solo un hilo de la poderosa batería del Prius. Combinado con un buen saco de dormir, esto me convirtió en un pequeño viajero calentito. Y me sentí reivindicado por mi huida apresurada de San Francisco. Apenas noventa minutos después de cruzar el paso, la Patrulla de Carreteras de California había cerrado la carretera debido a derrapes.

Saqué mi teléfono y les informé a mis padres que estaba despierto,

bien y que seguía conduciendo. Antes de partir hacia Iowa, lo único que mi padre me pidió fue que activara el uso compartido de mi ubicación GPS para poder observarme mientras atravesaba el país. Me di cuenta al principio de mi viaje que él estaba observando activamente. Si pasaba demasiado tiempo en una gasolinera o me detenía a descansar un rato al costado de la carretera, veía un mensaje instantáneo de mi padre preguntándome si estaba bien.

El tiempo en los viajes por carretera tiende a desdibujarse, y conduje hacia el este por otro día, mi mente divagando mientras cruzaba la extensión que es Utah a través de las horas de luz que crecían lentamente. Me detuve para tomar fotos en Bonneville Salt Flats y me maravilló lo desgarradoramente hermoso que era el desierto al atardecer. Independientemente de lo que la humanidad enfrentaría en los próximos años, la Tierra era infinitamente más antigua que nosotros y permanecería mucho tiempo después de que nos hubiéramos ido. Seguí adelante y crucé a Wyoming. Tarde en la noche pasé por Rawlings, y mi mente volvió a la última vez que había hecho este viaje a Iowa, esa vez con mi hermano, antes de comenzar la escuela de posgrado.

De la nada en ese viaje once años antes, el auto comenzó a dar vueltas. Tuvimos un pinchazo. De pie junto a la carretera bajo un cielo inimaginablemente grande, inspeccioné las colinas vacías y me pregunté qué íbamos a hacer Peter y yo. Ninguno de los dos teníamos señal de móvil ni sabíamos cambiar de piso (al menos no sin la ayuda de YouTube). Rara vez pasaban coches en cualquier dirección. Luego, de la nada, no más de quince o veinte minutos después, un automóvil se detuvo y la amable pareja que estaba adentro se ofreció a ayudar a cambiar el piso. Probablemente me dieron el consejo más importante que recibí en ese viaje: necesitaba avanzar hacia Laramie. Sí, Rawlings estaba sólo veinticinco millas detrás de nosotros y Laramie setenta y cinco por delante. Y sí, nuestro repuesto solo estaba clasificado para cincuenta millas a cincuenta millas por hora. Pero eran los dueños de la única tienda en Rawlings que vendía llantas, y estaban en un viaje de un día a Laramie. Nuestra única oportunidad de conseguir un neumático nuevo estaba delante de nosotros, no detrás de nosotros. Fueron claros. Necesitábamos arriesgarnos o aceptar la perspectiva de quedarnos atrapados hasta que regresaran a casa.

Hay estos pequeños momentos en tu vida en los que llegas a creer o cuestionas la bondad de otras personas, y ese momento en las ondulantes llanuras de Wyoming fue uno de los momentos de mi vida

que me hizo creer en la importancia de que las personas se preocupen. uno para el otro. Estas personas no tenían que detenerse por nosotros. Este era su día libre, pero sabían que no había nadie más cerca para ayudar. Podrían actuar para mantenernos a salvo, y así lo hicieron. Fueron momentos como estos los que recordé cuando estaba tratando de decidir si hacer sonar el silbato.

Mientras avanzaba en la oscuridad, esperaba no tener que poner a prueba la disposición de mi ángel guardián, o la gente de Wyoming, o Nebraska, o Iowa para intervenir de nuevo. Todavía tenía un largo camino por recorrer.

Me detuve en la entrada de la casa de mis padres a las 2:30 am del 18 de marzo. Conduciendo solo y durante una tormenta de invierno, me tomó noventa y tres horas cubrir 1,912 millas. A un lado del camino de entrada había un cartel. Cuando se hizo evidente que COVID-19 iba a ser un problema que pondría a prueba y posiblemente destrozaría a Estados Unidos, mi madre lo sacó del almacenamiento y lo colocó en el jardín delantero.

Eres amado.
Tu vida importa.
Estamos en esto juntos.

Salí del auto exhausto, tomé una foto del letrero con mi teléfono y la publiqué en mi grupo de Facebook COVID-19. Esperaba que sirviera como un recordatorio para mis amigos de que, fuera lo que fuera lo que nos esperaba, no era el final. Esto fue solo el comienzo, y de hecho estábamos juntos en esto.

Descargué el Prius, subí sigilosamente las escaleras hasta la habitación de invitados y me derrumbé en la cama. A la mañana siguiente, cuando bajé, mis padres estaban sentados en su solárium, un espacio de dos pisos que habían agregado poco después de que me fuera a la universidad. Hacía frío e invierno al otro lado del cristal, pero adentro, la habitación estaba cálida y llena de luz solar. Mi mamá y mi papá se levantaron de sus sillas, se acercaron, me abrazaron y me dijeron: "¡Bienvenido a casa!".

CAPÍTULO 11

Una amenaza descentralizada

Lo más hermoso que podemos experimentar es lo misterioso.
-Albert Einstein

De acuerdo con el plazo de seis semanas que me había dado Samidh, estaba programado para presentar el proyecto de modelado de influencia a Guy Rosen, jefe de Integrity Organization, el 16 de marzo de 2020. Eso, por supuesto, también fue un lanzamiento para salvar mi trabajo. con facebook Sin embargo, ese día estaba al volante de mi Prius, de camino a casa de mis padres en Iowa. Mi decisión de dejar el Área de la Bahía cuando lo hice resultó ser buena, ya que ese mismo día Facebook anunció que cerraría sus oficinas de acuerdo con un bloqueo obligatorio del estado. Mi lanzamiento fue pospuesto. El encierro nos dio a mí, a Sasha y a Theo más tiempo para preparar nuestro caso.

Al igual que con el resto del mundo, el COVID-19 y los bloqueos afectaron mucho a Facebook. Dado que era una empresa de software, era más fácil trabajar de forma remota, pero la empresa no fue inmune a los impactos en su negocio. Algunos miembros del personal perdieron su cuidado de niños. Los empleados que vivían en casas compartidas de San Francisco tuvieron que remodelar sus habitaciones para convertirlas en habitaciones para "todo", donde ahora trabajaban y dormían, quién sabe cuánto tiempo. Al igual que muchas empresas, Facebook se enfrentó repentinamente a una reducción del número de empleados, ya que los empleados se tomaron una licencia temporal mientras descubrían cómo hacer frente a la situación. Mientras tanto, la empresa también tuvo que lidiar con desafíos adicionales que alguna vez fueron inimaginables. Muchos proyectos nuevos nacidos de la crisis de COVID-19 inmediatamente tomaron prioridad en la lista de alta prioridad.

Sasha se ocupó rápida y completamente en proyectos relacionados con COVID-19, trabajando arduamente para producir conjuntos de

datos de movilidad sensibles a la privacidad para ayudar a los gobiernos a determinar qué tan bien las comunidades se estaban adhiriendo a los bloqueos, permaneciendo en casa y reduciendo sus viajes. Su colaborador, Theo, estaba trabajando en la conectividad de Facebook, es decir, tratando de expandir Internet (y más específicamente Facebook) a más lugares y personas en todo el mundo. Free Basics cayó bajo el paraguas de Conectividad de Facebook, por lo que Sasha y Theo lograron apretar el tiempo para calcular conjuntos de datos de modelos de influencia experimentales y luego me los entregaron para validarlos y criticarlos.

De vuelta en Iowa, estuve disponible todo el día para centrarme exclusivamente en el modelado de influencia. En casa con mis padres, rápidamente se desarrolló una rutina. Me despertaba por la mañana y, como estaba en cuarentena en el segundo piso, recogía el desayuno que mi mamá me dejaba en las escaleras. Buscaba actualizaciones en Workplace mientras comía y luego me sumergía en mi trabajo. Me di cuenta de que realmente podríamos estar en algo grande mientras examinaba los niveles de influencia de las personas que inician solicitudes de amistad y aquellos que son el objetivo de ellas. Cuando transpuse esos hallazgos en un gráfico, la historia fue convincente. El gráfico fue uno de los más hermosos que he generado.

Observé a personas con diferentes puntajes de influencia y a quienes normalmente se hicieron amigos. En promedio, las personas iniciaron solicitudes de amistad con personas que tenían aproximadamente la misma influencia. Las personas con puntajes de alta influencia enviaron solicitudes de amistad a personas igualmente influyentes, y las personas con puntajes de baja influencia enviaron solicitudes en promedio a personas de baja influencia. Tiene mucho sentido: pájaros de una pluma, después de todo. La parte que me aceleró el pulso fue que, en promedio, la persona que recibió la solicitud de amistad tenía un poco más de influencia que la persona que la envió. Definimos "influencia" como la capacidad de atraer una respuesta de los demás, y nuestro modelo, a pesar de no utilizar todavía la amistad como entrada, había encontrado con éxito un patrón de influencia que impactaba en la amistad. Este fue un gran aprobado de que habíamos encontrado una oportunidad real.

Samidh quedó tan impresionado que dijo que si podíamos encontrar un solo equipo interno que quisiera trabajar con nosotros, podríamos obtener una carta para seguir adelante. Sugirió que nos comuniquemos con el equipo de Civic Data y su proyecto Civic Actors.

Civic Data fue responsable de monitorear y analizar las fuentes de proveedores externos que agregaron datos sobre temas cívicos como la ubicación de los lugares de votación, quiénes eran los representantes y candidatos electos actuales y las listas de periodistas o activistas, entre otros. Facebook quería saber acerca de los actores cívicos para brindarles protecciones adicionales.

El estado de actor cívico se usó de muchas maneras en Facebook y determinó el tipo de tratamiento que podrías recibir. Con el estatus de actor cívico, es posible que obtenga revisiones prioritarias cuando se queje de acoso o suplantación de identidad, o es posible que deba activar precauciones de seguridad adicionales, como la autenticación de dos factores (confirmar con un mensaje de texto o una aplicación de autenticación de contraseña de un solo uso que realmente era la persona que inicia sesión). El nivel más alto de tratamiento especial fue Cross-Check (también conocido como XCheck). Una vez que me familiaricé con Cross-Check, recordé un momento de una de mis primeras interacciones con Samidh bajo una nueva luz. Se había quejado de que si gastaba suficiente dinero en publicidad de Facebook, digamos $100,000 mensuales, calificaba automáticamente para proteger su contenido. Lo vio como una refutación directa del mantra público de la empresa: "Todas las personas en Facebook son tratadas de la misma manera". Realmente no entendí de qué estaba hablando en ese momento, pero ahora tenía sentido.

Facebook describió públicamente el programa Cross-Check como un "segundo control" y lo promocionó como otro nivel de seguridad. Si tuviera el estado de Verificación cruzada y las computadoras de Facebook consideraran que su contenido es ofensivo o inaceptable, un ser humano real revisaría ese contenido para determinar si debe eliminarse. Las revisiones de contenido automatizadas tuvieron una tasa de falsos positivos de alrededor del 10 por ciento. Facebook había lanzado el programa Cross-Check con sus revisores humanos porque esos falsos positivos automatizados generaban una enorme cantidad de falsas "alarmas de incendio" innecesarias para los equipos de comunicaciones y políticas cuando, por ejemplo, celebridades o políticos tenían publicaciones inocuas bloqueadas por accidente. Cada publicación inocente que se eliminó dejó en evidencia la mentira de que la inteligencia artificial de Facebook era adecuada para distinguir entre contenido bueno y malo.

Lo que quizás fue aún más sorprendente fue que la tasa de falsos positivos del 10 por ciento se produjo en las mejores condiciones

posibles. Cada clasificador de IA para separar el contenido bueno del malo tiene que hacer un balance entre la cantidad de cosas "malas" que pueden encontrar y la frecuencia con la que juzgan mal el contenido y lo consideran "malo" cuando en realidad es "bueno", en otras palabras, generar un falso positivo. Imaginemos que hay mil publicaciones bajo consideración. Diez de esas publicaciones son de alguna forma "malas". Si descubrió cinco de las diez publicaciones, su "tasa de recuperación" sería del 50 por ciento. Cada clasificador se puede ajustar a lo largo de algo llamado "curva de precisión frente a recuperación". En un extremo de la curva hay una recuperación muy baja y una precisión muy alta: el programa no encuentra la mayoría de las cosas malas, pero cuando destaca algo, casi siempre es correcto.

Facebook trató de ajustar todos sus clasificadores para que se equivocaran solo el 5 por ciento de las veces. Esto se traducía regularmente en tasas de falsos positivos del 10 por ciento una vez que la energía del caos de los usuarios reales interactuaba con el rendimiento teórico del clasificador. Minimizar los falsos positivos es bueno: cada vez que se elimina contenido legítimo, se viola el derecho de esa persona a expresarse. Desafortunadamente, en el caso del discurso de odio, obtener solo una tasa de falsos positivos del 5 por ciento tuvo el costo de perder el 95 por ciento de todo el discurso de odio en el sistema. Esta fue una de las revelaciones más impactantes de mis revelaciones, porque durante años Facebook había promovido una estadística en su "Centro de transparencia" que implicaba que en realidad estaban eliminando el 97 por ciento del discurso de odio.

El “segundo cheque” de Facebook funcionó en gran medida como un cheque en blanco para los que estaban en el programa. La realidad era que Facebook tenía tan poco personal en Cross-Check que una publicación en las colas de Cross-Check tardaría de dos a tres días en ser revisada, y para ese momento el contenido en cuestión ya habría llegado al 75 por ciento de las personas. que alguna vez iba a verlo. Si hubieran querido que el programa fuera al menos levemente efectivo, habrían mantenido el contenido fuera de circulación hasta que pudiera ser revisado. Para una gran fracción de los sistemas de seguridad de Facebook, si tenía el estado de Verificación cruzada, Facebook simplemente aprobaba automáticamente su contenido porque ahora estaba en una "lista blanca" de buenos actores. Hacer una revisión humana como una doble verificación cuesta dinero,

El equipo de Civic Data nos animó a consultar con el equipo de Cross-Check para ver si estaban interesados en expandir la cobertura

utilizando modelos de influencia. Menos de una semana después, teníamos a ambos equipos a bordo. Vieron la oportunidad de identificar a las personas que de hecho tenían una influencia sustancial pero que aún no se consideraban Actores Cívicos. Estaban particularmente interesados en líderes de opinión o activistas que carecían de un cargo formal elegido y, por lo tanto, de una forma de aparecer en los conjuntos de datos que los equipos ya habían ingerido. A mediados de junio, habíamos sido aprobados. Tanto el equipo de Cross-Check como el de Civic Data estaban comprometidos, y el equipo de Civic Data estaba dispuesto a contribuir con un ingeniero de medio tiempo al proyecto. Estábamos listos para seguir adelante con el modelado de influencia.

continuarían, invisibles para el público.

Opción 3: Hacer todo lo posible para resolver el problema, sabiendo que no hay suficiente inversión institucional o voluntad para solucionarlo.

Sasha tomó el tercer camino durante varios años. Había pasado por ciclos de agotamiento en los que trabajaba hasta los huesos en una crisis y luego se recomponía para volver a intentarlo. El aplastamiento del trabajo adicional de COVID-19 además de todo lo demás fue demasiado. Así que volvió a la Opción 2 y se fue. Cuando me encontré en mi propia encrucijada unos pocos meses después, elegí una cuarta opción: Involucrar al público. Ningún problema se resuelve dentro del marco de referencia que lo creó. Si solo existieran soluciones ineficaces dentro de la empresa, tal vez necesitáramos que el público viniera a salvar a Facebook.

Sin Sasha, los que se quedaron para trabajar en el modelado de influencias fueron Theo; Nora, la ingeniera de datos cívicos; y yo. Sasha tenía años de experiencia trabajando con el amplio conjunto de fuentes de datos disponibles dentro de las fuentes de datos en expansión y, a menudo, desconectadas de Facebook. Su experiencia fue una gran parte de lo que nos permitió obtener la aprobación del proyecto. Además, estaba el hecho de que todo había sido idea suya. Ahora era efectivamente el científico de datos del proyecto. Me despertaba todos los días a las ocho, trabajaba a las nueve y trabajaba a toda máquina la mayoría de las noches hasta al menos las diez. Esta era mi última oportunidad en Facebook e iba a darlo todo.

Comenzó de manera prometedora. Me había enseñado a mí mismo cómo usar un amplio conjunto de herramientas de ciencia de datos mientras validábamos algunos de nuestros primeros modelos y experimentos sobre el cálculo de la influencia. Ahora estaba produciendo nuevas funciones que podíamos usar para tratar de descubrir quién tenía influencia cívica. Las primeras características fueron viento en popa. Obtuve datos sobre quién fue mencionado en publicaciones que abordaban temas cívicos o quién fue mencionado en publicaciones escritas por actores cívicos conocidos. El modelo produjo los resultados esperados. Observamos los comportamientos concurrentes. Por ejemplo, ¿alguien buscó un actor cívico conocido o incluso varios actores cívicos conocidos? Si también buscaban a alguien que aún no era un actor cívico conocido, eso aumentaba la posibilidad de que esa persona desconocida también pudiera ser un actor cívico.

Con cada característica adicional, el modelo seguía brindándonos resultados más relevantes. Parecía que podría estar a la altura de la promesa que habíamos lanzado inicialmente: que encontraríamos personas fuera de los carriles tradicionales de reconocimiento que todavía ejercían una influencia cívica significativa. Encontramos personas como Suzan Shown Harjo, una activista nativa americana que había sido enlace en el Congreso para asuntos indígenas y luego se desempeñó como presidenta del Consejo Nacional de Indios Americanos. En 2014 ganó la Medalla Presidencial de la Libertad, el mayor honor civil del país, en parte por sus logros ayudando a los nativos a recuperar más de un millón de acres de tierras tribales. Y, sin embargo, no era una actriz cívica a los ojos de Facebook. Mientras comprobaba quiénes aparecían entre nuestros veinte o treinta nuevos candidatos principales a Actor Cívico, Empecé a notar que una fracción enorme de ellos eran personas de color. Los líderes de las comunidades minoritarias, por supuesto, encontraron más obstáculos para posiciones formales de influencia, pero eso no ha impedido que personas como Harjo ejerzan influencia cívica y hagan del mundo un lugar mejor en el proceso. Las plataformas de redes sociales como Facebook probablemente eran una herramienta de comunicación crítica para ellos, y pensé que Facebook debería esforzarse tanto para mantenerlos tan seguros como las personas en los cargos electos. La gran ironía de la política de discurso político de Mark Zuckerberg era que podría proteger al cazador de perros local si ese era un puesto elegido, pero no protegía a Harjo.

El progreso que estábamos logrando facilitó el trabajo de setenta u ochenta horas a la semana que estaba dedicando, hasta que nos topamos con una pared. Parecía lógico que deberíamos poder extender los resultados que encontramos al observar a las personas que buscaron conjuntamente Actores cívicos al observar a las personas que vieron conjuntamente los perfiles de Actores cívicos. Después de todo, ver perfiles es a menudo una consecuencia de la búsqueda (hace clic en un perfil después de buscar). Pero en lugar de mejorar nuestros resultados, simplemente rompió el modelo. Pasamos de producir datos de salida que, cuando se visualizaban, mostraban una clara distinción entre las personas con influencia cívica y las personas sin ella, a una maraña gigante. Al dar el siguiente paso lógico en nuestra investigación, de alguna manera habíamos agregado tanto ruido a nuestro modelo que ya no podíamos ver el significado de nuestra salida. Fue solo azar. Algo estaba muy mal.

Di un paso atrás y comencé a mirar los datos sin procesar de cómo las personas veían los perfiles. Una de las razones por las que nuestro modelo podría estar fallando era si había cuentas que estaban viendo demasiados perfiles, sin un patrón de cómo los veían. Definitivamente hubo valores atípicos. Encontramos una cuenta que vio menos de 300,000 perfiles en una semana. Esa cuenta superscraper claramente no era un ser humano. Necesitaría ver 29,76 perfiles cada minuto, veinticuatro horas al día, todos los días, para ver 300.000 perfiles en una sola semana.

Lo que claramente estaba rompiendo mi modelo era raspar o rastrear, el proceso de usar un programa de computadora para descargar información de un sitio web. Así que lo intenté de nuevo, esta vez excluyendo a cualquiera que mirara más de trescientos perfiles a la semana. Todavía parecía completamente aleatorio. Así que cavé más profundo. Empecé a pensar en cómo, si estuviera tratando de ser astuto, ocultaría una red de raspado. Iba a averiguar qué estaba pasando: era eso o renunciar al modelo.

con campañas políticas como las de Ted Cruz y Donald Trump, esas mismas campañas cuestionaron públicamente el valor de los tipos de perfiles psicológicos que proporcionó la consultoría. Si la FTC supiera que Facebook está haciendo poco para detener el acceso no autorizado generalizado a los datos de los usuarios, ¿impondría una multa aún mayor esta vez?

El peligro real en mi mente de estas redes distribuidas era cómo se podrían usar las redes en sí, en contraste con la preocupación por cómo se podrían usar hipotéticamente los datos recolectados por los raspadores. No tengo documentos para corroborar esto, pero después de presentarme como denunciante, un empleado de Facebook se acercó y me contó sobre discusiones supuestamente acaloradas dentro de la empresa sobre el papel de las cuentas automatizadas que influyen en los modelos algorítmicos que Facebook usaba para distribuir contenido a Gente alrededor del mundo. Si tiene una red automatizada lo suficientemente grande que puede pretender ser humano, esas "personas" pueden darle "Me gusta" intencionalmente, seguir un enlace o compartir una publicación, creando una percepción artificial de que el contenido es de alta calidad. Si querías ponerte elegante,

¿Qué pasaría si su red para adquirir datos no fuera solo gente simulada? ¿Qué pasaría si fueran personas reales, con un programa en sus computadoras o teléfonos que se desplazara y ocultara el comportamiento previsto del propietario de la red entre el comportamiento orgánico de los humanos para disfrazarlo? El proyecto de Open Library para averiguar si se podían ver varios libros en Google Books se ejecutó de esta manera. Habían creado un complemento que convertía a la gente promedio en los nodos de la red scraper.

Si bien eso puede no parecer demasiado peligroso si la red solo estaba descargando perfiles de Facebook, las cosas podrían descarrilarse si el complemento comenzara a enviar publicaciones de información errónea o comentarios que impulsaran una narrativa. Imagínese si el día después de las elecciones de 2020 (o cualquier otra elección), diez mil personas en los Estados Unidos comenzaran a publicar sobre ver personas destruyendo boletas mientras decenas o cientos de personas automatizadas saltaron a sus publicaciones y dejaron comentarios diciendo que ellos también estaban allí. o vieron lo mismo. Encontrar una red tan distribuida podría ser su primera, y quizás la única, señal de advertencia de un peligro mucho mayor.

que "alguien" (o un bot) podría ver por minuto en Facebook fuera treinta,

Imaginemos que un día el equipo de raspado dijera: "Ningún ser humano mira más de cinco perfiles por minuto". O mejor aún, “Ningún ser humano mira más de cinco perfiles por minuto durante más de doce horas al día, los siete días de la semana”. De ese súper “usuario”, desaparecerían 275.000 de sus 300.000 cargas semanales de perfil. Si el equipo de raspado hace un trabajo demasiado bueno para detener los bots, uno podría imaginar fácilmente que el 10 por ciento o más del "uso" del perfil podría desaparecer en el lapso de un mes.

Los esfuerzos de Facebook para detectar y detener a los raspadores fueron reales, pero no contaron con suficiente personal ni fondos, y eso fue intencional. Las empresas de tecnología obtienen la mayor parte de sus ganancias de la publicidad. Si solo el 1 por ciento de sus usuarios desaparece cuando informa sus ganancias trimestrales, el precio de sus acciones podría caer hasta un 10 por ciento. A diferencia de la moneda de las empresas físicas, no existen normas contables generalmente aceptadas para los “usuarios” como las que existen para los dólares, excepto las que las propias empresas definen en sus informes. Una "persona" puede definirse tan ampliamente como "una cuenta que realiza cualquier acción en nuestro producto" o "una dirección de correo electrónico que tenemos". Ninguna empresa que informe cuántos usuarios tiene está obligada a revelar a los auditores qué hace para encontrar y detener el uso automatizado. En cambio,

Cuando estaba en la Escuela de Negocios de Harvard, una de mis clases favoritas era Informes y control financieros. Mi profesor no enseñó el material como una serie de reglas para memorizar, sino que presentó la historia de cómo y por qué surgieron las reglas, y cómo y por qué eran necesarias. Tenemos reglas de contabilidad no solo porque las empresas y los inversores tienen más éxito a largo plazo cuando todos los involucrados hablan sobre el dinero de una manera alineada con la realidad, sino también porque los inversores están dispuestos a invertir mucho más dinero cuando pueden confiar en que un negocio es real y honesto. Es decir, cuando la verdad y la transparencia son las piedras angulares para evaluar la salud del negocio, tanto los negocios individuales como la economía en general se benefician.

Cuando las empresas puedan manipular sus libros para ganar tiempo o atraer más capital, lo harán. En lugar de enfrentar las

consecuencias temprano y verse obligados a arreglar las cosas o regresar a lo que sea el equilibrio natural con la realidad, seguirán cocinando los libros mientras sus problemas aumentan hasta que sean catastróficamente dañinos y la mentira ya no se pueda mantener. He hablado con personas que brindan servicios a plataformas sociales más pequeñas y de marca que vieron de primera mano que los recuentos de usuarios se redujeron en un 90 por ciento cuando los bots se detuvieron adecuadamente. Dadas la oportunidad de operar en la oscuridad, esas mismas empresas rechazaron las protecciones contra bots hasta que regresaron los "usuarios". La plataforma se aferró a la idea de que sus usuarios eran reales y que el software de denegación de servicio que estaban usando no funcionaba y mantenía alejados a sus usuarios reales. Nadie hoy llega a obligarlos a enfrentar la verdad. Si bien es casi seguro que el 90 por ciento de los usuarios de Facebook no son bots, estaba a punto de enterarme de la voluntad institucional de examinar cuánto comportamiento automatizado estaba teniendo lugar, incluso cuando iba acompañado de una advertencia de que el entorno de información de una nación estaba en riesgo.

El caso del superscraper de poco menos de 300.000 perfiles a la semana muestra la forma menos inteligente de diseñar un raspador. No me sorprendería si esa cuenta existiera para ver si Facebook tenía a alguien prestando atención al raspado. Si hace una prueba de penetración de cuál es el límite de velocidad y luego pasa el rato justo debajo de él, Facebook podría muy bien permitir que el superscraper siga rastreando para siempre. Es como ocultar sus transacciones en efectivo fraudulentas manteniéndolas justo por debajo del límite de $ 10,000 que requiere que se informen al gobierno.

Si quisiera ocultarse, elegiría distribuir su actividad en una gran cantidad de cuentas. Pero aún tendría que pensar detenidamente cómo evitar que su red de bots se exponga de otras maneras. La primera gran compensación es cuántas cuentas desea mantener versus cuántos perfiles desea descargar. A medida que ejecuta más y más cuentas falsas para acceder a los datos de Facebook que le interesan, comienza a tener que ocultar cualquier infraestructura común que esté utilizando. Si está utilizando cuentas robóticas puras, es posible que deba activar miles o decenas de miles de teléfonos y computadoras simulados,

La pregunta de "¿Cuántos perfiles quieres descargar?" tiene un requisito oculto: ¿qué tan actualizados necesita que estén los datos? En otras palabras, ¿con qué frecuencia desea descargar una nueva

copia de cada perfil? Si su caso de negocios requiere datos actualizados, es posible que deba descargar una copia de un perfil todos los días o incluso varias veces al día. Esto agrega otra arruga. Cada vez que su bot descarga un perfil, deja otra pista de que existe su red de raspado. Una de las formas en que se detecta el comportamiento coordinado es buscando múltiples cuentas que interactúen de manera consistente. En el caso de información errónea, eso podría significar un conjunto de cuentas que coadministran los mismos grupos o que todos comentan las mismas publicaciones o publican los mismos enlaces o se enfocan en información del mismo conjunto de dominios.

Para aumentar las posibilidades de que su esfuerzo de extracción funcione sin ser detectado, lo ideal sería que sus cuentas se superpusieran lo menos posible. Si necesitara diez perfiles raspados, tendría diez instancias separadas de su raspador para ver esos perfiles. Pero ahora la cantidad de cuentas que necesita para cubrir todos los perfiles que le interesan se dispara a una escala que no es factible de monitorear. Junta todos estos factores y tienes que empezar a pensar en formas de optimizar tus visitas a los perfiles para tratar de ocultar tu actividad tanto como sea posible.

Una de esas estrategias es hacer que algunas de las visitas repetidas sucedan con la misma cuenta. Personas reales todos los días visitan un solo perfil varias veces. Imagina a alguien que todavía suspira por su expareja. Pueden revisar el perfil de su expareja todos los días o varias veces al día. Tal vez algunos de sus bots podrían visitar el mismo perfil todos los días para que pueda obtener sus datos actualizados.

Ahora aparece una nueva forma de encontrar su actividad automatizada. Digamos que encuentro un “usuario” que, por cada perfil que visita, mira ese perfil la misma cantidad de veces al día. La semana pasada miraron quinientos perfiles diferentes, pero cada perfil fue visitado exactamente siete veces o tal vez catorce veces (dos veces al día) o veintiuna veces (tres veces al día). Es casi seguro que ese “usuario” no es una persona. Nadie mira todos los perfiles que encuentra con exactamente la misma cadencia.

“Está bien, Frances”, podrías decir, “sé cómo esconderme”. La mayoría de los perfiles que miro, los miro una vez, menos los miro dos veces y aún menos los miro tres veces; ahora actuaré como una persona real que mira un montón de perfiles. Pero aquí es donde se pone interesante. Realmente no sabes cómo se comportan las personas

reales. Tienes que adivinar cómo se ve esa caída. Como persona en el negocio de la extracción de datos, tiene un interés personal en visitar tantos perfiles como sea posible. Es casi seguro que elegirá un coeficiente (esa caída de una visita a dos visitas, y de dos visitas a tres visitas...) que es radicalmente más alto que el coeficiente que coincide con lo que hacen los usuarios reales, porque tiene datos para capturar y negocio necesita satisfacer. Por último, y lo más importante, porque no puede ver los datos reales, solo tendrá que adivinar el valor de su coeficiente y ejecutarlo. Es probable que nadie más adivine el mismo coeficiente que tú porque es solo una suposición. Y si usa el mismo coeficiente para todos sus bots, simplemente tomó las huellas digitales de su red. Entendido.

En el verano de 2020, mientras intentaba averiguar cómo eliminar el ruido de mi modelo, encontré este truco para encontrar al menos algunas redes de bots. Comencé a agrupar cuentas que vieron varios perfiles de actores cívicos conocidos durante el transcurso de una semana en función de sus patrones de revisión. Empezaron a aparecer redes muy limpias. Y mientras buscaba en esas redes, algo extraño se hizo evidente. Había redes enormes con decenas de miles de cuentas, donde cada cuenta miraba miles de perfiles a la semana, y cada cuenta que individual y colectivamente gritaba "No soy una persona" también era claramente, simultáneamente, una persona real. ¿Cómo podría ser esto? Recuerdo estar sentado en mi escritorio en el solárium de mis padres, la luz moteada del verano de Iowa entrando por los tragaluces y pensando:

Las cuentas que me llamaron la atención no eran nuevas. Me estaba centrando en las cuentas que se habían realizado en 2007 o antes. Tenían montones y montones de comportamientos de aspecto natural, como mensajes de Messenger que rebotaban de un lado a otro, "personas" que se desplazaban por las fuentes y les gustaban las publicaciones y hacían clic en los enlaces, y, sin embargo, miraban miles de perfiles a la semana de manera mecánicamente consistente (piense en esas huellas digitales de visitas). Además, si bien todas las cuentas que estudié estaban en los Estados Unidos (nuestro modelo solo se enfocaba en este país), una cantidad desproporcionada de usuarios tenían configurado en vietnamita el idioma de la interfaz. ¿Podría ser esta una red dirigida por el estado-nación?

Redacté un informe sobre lo que había encontrado y programé una reunión con el equipo de raspado. Me dijeron que incluso las cuentas que miraban individualmente decenas de miles de perfiles a la

semana no cumplían con la definición de raspado de Facebook. Les advertí que potencialmente estábamos viendo una amenaza distribuida: decenas de miles de cuentas en una sola red que podría tener software en sus computadoras que estaba armando sus cuentas. ¿Cómo podría esto no ser raspado? Se encogieron de hombros. En lo que a ellos respectaba, conocían la definición de raspado, y esto no era raspado. No lo dijeron en voz alta, pero sabía que los servidores de Facebook no estaban siendo amenazados por estas cuentas, por lo que, en lo que respecta al equipo de raspado, no era su problema. Solo les importaba que los servidores de la empresa pudieran manejar toda la actividad.

Me comuniqué con ese equipo con mi informe y me pidieron una muestra de cuentas para examinar. Programamos una reunión de seguimiento y, después de examinarlos, me dijeron que no cumplían con la definición de una cuenta comprometida. No estoy seguro, pero supongo que una cuenta comprometida en su mundo era una cuenta a la que se había accedido en contra de la voluntad del propietario. Si las personas en la red todavía conversaban genuinamente con sus amigos y no había ningún acceso atípico (por ejemplo, un comportamiento divergente que ocurría en otro país simultáneamente), esa cuenta no era una cuenta comprometida bajo el alcance de su misión aprobada.

No culpo a estos equipos por su falta de curiosidad. Facebook era un lugar de métricas y declaraciones de misión limpias y con un alcance estricto, y me parecía que ambos equipos carecían radicalmente de personal. Descubrir nuevas áreas de daño no hace avanzar a su equipo si no cree que obtendrá más personal para abordar esos daños. Por el contrario, asumir ese trabajo solo reducirá a su equipo y comprometerá potencialmente las métricas de las que dependen sus revisiones de desempeño. Piensa en Sasha y su agotamiento. Todos tienen un número finito de platos que pueden girar.

En este punto, no estaba seguro de qué hacer. Le había estado explicando a la gente lo que pensaba que era lo que estaba en juego. Si se trataba de personas reales que parecían estar demostrando que tenían software automatizado en sus computadoras o teléfonos, era fácil descartar ese software si solo estaba descargando perfiles (incluso si los perfiles pertenecían a Actores cívicos conocidos). Pero imagine si ese software también pudiera publicar nuevas publicaciones o comentar publicaciones.

¿Qué pasaría si, una semana antes de una elección, incluso una de esas redes fuertes de decenas de miles de cuentas comenzara a difundir mentiras coherentes? ¿Qué pasaría si una de estas redes pudiera crear la percepción de una tendencia falsa generalizada que fue diseñada para cambiar el resultado de las elecciones? ¿Cómo responderían los medios? ¿Serían siquiera capaces de llegar al fondo del asunto antes de que las elecciones llegaran y se fueran? ¿Cómo respondería el público cuando la cámara de eco viniera de todas partes al mismo tiempo?

padres. Podía descomprimirme con ellos y escapar temporalmente de los inquietantes descubrimientos que estaba haciendo.

Independientemente de lo que sucedía durante la semana, los fines de semana podía distraerme yendo en bicicleta con mis padres. A los setenta y uno y sesenta y ocho, mis padres todavía eran ávidos ciclistas. Cada fin de semana metíamos nuestras bicicletas en la furgoneta y salíamos por diferentes senderos para bicicletas que serpenteaban a través de las colinas de la ondulada campiña de Iowa. A partir de la década de 1960 y cobrando impulso en la década de 1980, cuando la desregulación permitió el cierre de una gran cantidad de líneas ferroviarias no rentables, los grupos comunitarios en todo el Medio Oeste y más tarde en el resto del país habían estado convirtiendo las antiguas líneas ferroviarias en senderos para que los pasajeros pudieran disfrutar del mundo natural. . Iowa tenía una cantidad sorprendente de capacidad ferroviaria, un vestigio de la época en que la única forma de llevar productos agrícolas a gran escala al mercado era por tren.

Salíamos por la mañana, tratando de superar la parte más calurosa del día. Esas horas en mi bicicleta me ayudaron a desconectarme del estrés que seguramente volvería a inundarme una vez que me sentara frente a mi computadora el lunes. Recuerdo estar sentado al lado de nuestras bicicletas almorzando y preguntándome cuántas veces más podría compartir experiencias como esta con mi papá, experiencias que habían sido tan esenciales para mi infancia. Me dio la perspectiva para apreciar cada momento que estuvimos juntos.

Una de esas aventuras por la pintoresca campiña de Iowa tuvo lugar a mediados de agosto y transcurrió por el centro del estado. Condujimos casi dos horas desde Iowa City hasta Ankeny para recorrer High Trestle Trail, una de las rutas emblemáticas en la red de rieles a senderos del estado. Este viaje, sin embargo, fue diferente de nuestras excursiones anteriores. Pasó por el centro de la destrucción provocada por el derecho que había arrasado Iowa dos semanas antes.

Un derecho es como un huracán lineal. Donde los huracanes giran a medida que cruzan el océano o llegan a tierra, formando embudos circulares con brazos radiales, los derechos son un amplio frente de tormentas eléctricas que barren las llanuras cada pocos años. En 2020, sin embargo, el derecho que se formó el 10 de agosto barrió ocho estados del medio oeste con vientos que alcanzaron su punto máximo a solo veinte millas al norte de Iowa City a 140 millas por hora, el equivalente a un huracán de categoría 4. Está bien si nunca antes

había oído hablar de un derecho; muchos en Iowa nunca habían escuchado esa palabra antes de 2020. Los vientos registrados en Cedar Rapids no tenían precedentes, estableciendo el récord de los vientos más altos jamás registrados en un derecho.

Mientras andábamos en bicicleta por el campo, vimos los daños de cerca. Enormes agujeros a lo largo del sendero marcaban dónde habían sido arrancados los árboles del suelo. En algunos lugares, los troncos de árboles cortados flanqueaban el sendero a la izquierda y a la derecha formando muros de escombros de madera, una manifestación física del amor y cuidado que los lugareños tenían por su sendero. Elevadores de grano de veinte pisos yacían arrugados en el suelo, su contenido era una elegante cascada dorada de maíz que aún no había sido limpiado ni transportado. Fue la tormenta eléctrica más costosa registrada en la historia de los Estados Unidos.

Inmediatamente fue como un soplo de aire fresco. El equipo era pequeño, seis o siete colaboradores individuales y un gerente. Algunos de ellos habían estado con Threat Intelligence durante tanto tiempo que habían estado en el equipo combinado original de Operaciones de Información/Contraespionaje. Al principio, esta combinación tenía sentido, ya que las operaciones de información a menudo comienzan con la vigilancia de una comunidad o de objetivos individuales que podrían ser influenciables. En algún momento, el equipo de operaciones de información creció lo suficiente como para tener más sentido tener dos áreas de enfoque separadas.

El equipo de Operaciones de Información tenía parámetros operativos muy limitados. A raíz de las revelaciones de Cambridge Analytica, Mark Zuckerberg se presentó ante el Congreso y prometió informar cada operación de influencia encontrada en Facebook, lo que le dio a cada caso mucho más en juego. A menudo, el espionaje se solucionaba mejor advirtiendo a las víctimas o haciendo que los atacantes fueran menos efectivos mientras se los dejaba en la plataforma, por ejemplo, no entregando sus mensajes. Si eliminábamos a un mal actor, tendríamos que ir a cazarlo nuevamente cuando se reincorporara con una identidad diferente. Tuvimos casos que habían estado ocurriendo durante años.

Las personas en el equipo de contraespionaje eran mucho mayores, tenían mucha más experiencia y tenían más conocimiento institucional que en cualquier otro equipo que había encontrado dentro de Facebook. Me recordaron los días en que era feliz en Google. A la gente le gusta quejarse de lo jóvenes que son los empleados de Google, pero Facebook fue mucho más extremo. Por contexto, en Google diferentes subconjuntos de empleados tenían nombres que terminaban en "-ooglers". Los empleados en general eran Googlers. Si eras gay, eras Gaygler. Si eras nuevo, eras un Noogler. Si tenías más de cuarenta años, eras Graygler. Facebook traicionó lo joven que era su base de empleados con su grupo de recursos de empleados para empleados mayores, un grupo de Workplace llamado Facebook Seniors. Una amiga celebró cuando cumplió treinta años y finalmente pudo unirse; dijo que la hizo sentir como si ahora fuera una adulta.

Si bien la edad es solo un número, tiene consecuencias reales con respecto al comportamiento organizacional. Cuando su fuerza laboral proviene abrumadoramente de la universidad, el liderazgo es más capaz de simplemente afirmar: "Así es el mundo, acéptelo" y obtener el

cumplimiento. Creo que el hecho de que tenía más de treinta y cinco años, y que había tenido tiempo suficiente para obtener un MBA de Harvard y trabajar en varias empresas, jugó un papel fundamental para que me convirtiera en un denunciante. Sabía que lo que Facebook presentaba como dilemas eran en realidad elecciones falsas. Mis compañeros de veintitrés años no lo hicieron.

Se sentía diferente estar en un equipo que en su mayoría estaba formado por treintañeros que estaban establecidos en sus carreras. Aquí había personas que estaban inherentemente impulsadas por la misión; varios eran veteranos del FBI, que todos los días se presentaban listos para hacer del mundo un lugar un poco mejor. Trabajaron en el anonimato virtual, sabiendo que el trabajo que hacían podría salvar vidas, y eso fue una recompensa más que suficiente para ellos. Me sentí como en casa.

Pronto estábamos en el período previo a las elecciones presidenciales de 2020. Puede parecer que las elecciones de 2020 no aparecen en este libro, pero eso se debe a que mi vida laboral diaria no se vio afectada de manera dramática y no tenía mucha idea de lo que implicaban los preparativos para las elecciones de EE. UU. hasta que Stop the Steal y el 6 de enero pasó. La mayoría de los actores que rastreamos para el contraespionaje eran actores extranjeros que tenían como objetivo a actores extranjeros. Eran operaciones chinas que cazaban uigures en todo el mundo, comprometían teléfonos y usaban las fotos en ellos para saber quiénes eran, dónde y con quién socializaban. O estábamos rastreando a pescadores de gato iraníes que coqueteaban con soldados israelíes. El mundo siguió adelante mientras las elecciones estadounidenses se arremolinaban, y nosotros nos enfocamos en eso.

Tengo que admitir que en octubre de 2020 disfruté el hecho de que pudiéramos centrarnos en el exterior de esta manera. El último año había sido intenso y estaba feliz de dejar que otra persona se ocupara del caos de la última carrera por la línea de meta. Sentí que ya había llevado más de lo que me correspondía de esa carga, y solo quería mantener la cabeza baja y finalmente tener la oportunidad de echar raíces con un equipo de trabajo con el que potencialmente podría quedarme durante un par de años. Sabía que la gran mayoría de la organización Civic Integrity estaba enfocada en las elecciones. Pensé que el trabajo electoral de Facebook estaba en buenas manos, incluso si más manos serían más ideales. Las cosas se sentían como si estuvieran empezando a verse más brillantes. Oh, qué poco sabía.

CAPÍTULO 12

Ir a tiempo

> Si uno es siempre cauteloso, ¿puede uno seguir siendo un ser humano?
>
> —Aleksandr Solzhenitsyn, El primer círculo

"¿Cómo sé que eres quien dices que eres? Escribí en mi teléfono. Era principios de diciembre de 2020 y estaba respondiendo a un mensaje de alguien que se identificaba como Jeff Horwitz, un reportero del Wall Street Journal que cubría la tecnología y que había escrito muchas historias precisas y bien informadas sobre Facebook. Esta persona que se identificó como Horwitz me había enviado originalmente un mensaje a través de LinkedIn el día después de las elecciones del 4 de noviembre. Sin embargo, no revisé mis mensajes de LinkedIn hasta un mes después. No soy un gran usuario profesional de las redes sociales, particularmente cuando tengo un trabajo, y sí, sé que eso va en contra del consejo de todos los asesores profesionales.

La nota de LinkedIn ciertamente parecía haber sido escrita por alguien que había informado en Facebook, alguien que tenía experiencia hablando con empleados de Facebook que luchan con conflictos internos. "Estoy seguro de que estás exhausto", decía la nota. "Sé que las cosas siguen siendo bastante volátiles en todas las plataformas de redes sociales... Me encantaría hablar con ustedes en los próximos días sobre cómo fueron las intervenciones realizadas antes y después del cierre de las urnas, y qué pasó con las elecciones, si es que hubo algo. Las alteraciones relacionadas con la plataforma podrían valer la pena mantenerlas de forma permanente".

Oh, la ironía, Pensé mientras leía la nota. Si tan solo supiera.

aproximadamente trescientos, y habíamos hecho todo lo posible para asegurarnos de que Facebook no se usara para difundir el tipo de información errónea tóxica o contenido incendiario que podría fomentar la violencia y el derramamiento de sangre el día de las elecciones o después.

Ese mensaje nos informó que Civic Integrity estaba siendo disuelto. En la gran tradición de Facebook de manejar la inestabilidad, la nota que Samidh había publicado en el tablero de mensajes digital del equipo nos informó que estábamos siendo "reorganizados". En su mayoría estaríamos divididos en otros tres equipos que estaban trabajando en temas adyacentes. En su comunicación también supimos que Samidh ya no estaría afiliado a ninguno de estos esfuerzos. Después de dirigir una llamada de conferencia con todos los asistentes más tarde ese día, se tomaría un tiempo libre. Si había alguna duda sobre cuán rápido fue el final de Civic Integrity, el primer mensaje que alguien del equipo envió en respuesta al anuncio de Samidh desencadenó una respuesta automática:

Volví a pensar en la improvisada reunión general de Civic que había convocado poco más de un año antes, a raíz de la decisión de Mark Zuckerberg de que podía redactar una política de discurso político para la empresa durante un solo fin de semana, una que sería mejor que el elaborado meticulosamente por un equipo multifuncional de treinta personas que habían pasado meses examinando todos los ángulos y considerando las compensaciones conflictivas. Esa fue la reunión en la que Samidh nos mostró la resonancia magnética de sus discos rotos causados por demasiadas horas en un escritorio, pegado a un monitor, tratando de luchar contra la marea con solo un dedal y un equipo mínimo lo suficientemente tonto o desesperado como para intentarlo.

Mucho después, me dijeron que, unos días antes de las elecciones de 2020, le habían informado a Samidh que Facebook iba a disolver Civic Integrity. No pude evitar pensar que cuando recibió esta noticia estaba en medio de quizás el período más difícil de su mandato en Facebook: en el máximo agotamiento después de meses concentrado intensamente en construir defensas electorales con un equipo al que había dedicado cinco años. juntos. Debe haber sido increíblemente desmoralizador. Samidh y nuestro equipo habían hecho tremendos sacrificios en nuestra búsqueda para minimizar las interrupciones de Facebook en la democracia estadounidense. Quienquiera que haya apretado el gatillo de alguna manera pensó que Samidh debería

recibir la noticia justo cuando estábamos corriendo hacia la línea de meta. Civic Integrity y todo lo que había puesto en él se disolvería.

En la reunión general que Samidh celebró el 2 de diciembre, nos aseguró que, si bien la reorganización significaba que ya no habría una organización de Integridad Cívica per se, la empresa continuaría invirtiendo en el "Espacio Cívico", solo que en un diferente forma. Trató de mantenerse positivo, comparando el equipo de Integridad Cívica con algo parecido a Estados Unidos, no solo un lugar, sino una idea. Que, así como la idea de Estados Unidos atrajo a personas talentosas de todo el mundo, el espíritu del equipo de Integridad Cívica lo convirtió en algo más que un mero grupo de productos. Reconoció que muchos de nosotros habíamos venido a Facebook específicamente para trabajar en Integridad cívica, y quizás lo más importante, muchos le habían dicho que era el primer lugar donde habían experimentado un verdadero sentido de parentesco con otros que creían en construir plataformas con conciencia. "haciendo el trabajo de Integridad con integridad. Por supuesto, Samidh entendió por qué la gente se sentía incómoda o herida por la reorganización. El sentimiento de pérdida era real; no había empapelado encima.

Las palabras de Samidh resonaron conmigo. A lo largo de los años, me había negado a unirme a Facebook muchas veces porque no estaba seguro de dónde estaba su corazón corporativo. La única razón por la que me uní a la empresa cuando lo hice fue para ser parte de Civic Integrity. Pensé en algunas de las contrataciones de Facebook que más me impresionaron y me pregunté si alguno de ellos habría venido a Facebook si Civic Integrity no hubiera existido.

En su discurso, Samidh habló sobre la intensidad del trabajo que nuestro equipo había realizado para prepararse para las elecciones de 2020 y que era un trabajo del que todos deberíamos estar orgullosos. Muchos de nosotros consideramos nuestros esfuerzos durante el año anterior como el mejor trabajo de nuestras carreras. Señaló que una reorganización podría sentirse como una "recompensa extraña". Las reorganizaciones en Facebook generalmente tenían un grupo ganador obvio y un grupo perdedor. Todo lo que tenías que hacer era mirar quién dirigía qué cuando el polvo se asentara. El hecho de que nos dividieran en diferentes subsistemas y nos distribuyeran significaba que ya no había un centro de masa. Ninguno de los tres nuevos líderes reportaría directamente a Guy Rosen, el vicepresidente de Integridad, como lo había hecho Samidh. No parecía que Civic fuera a salir de la reorganización con la misma autonomía o autoridad que tenía al

entrar.

Me senté allí escuchando y traté de tener la mente abierta cuando sugirió los siguientes pasos: que nuestro trabajo era salir a Facebook y polinizar los valores de Integridad cívica en el resto de la empresa. Pero ahora que Facebook había matado al mismo equipo responsable de la Integridad Cívica, la idea de que podíamos salir a la empresa y llevar esa misión con nosotros a nuestras nuevas asignaciones parecía divorciada de las realidades del comportamiento organizacional.

Haciendo todo lo posible para inspirarnos, Samidh nos aconsejó que cuando veamos que Facebook antepone sus intereses a corto plazo a las necesidades a largo plazo de la comunidad, debemos expresarnos de manera constructiva y respetuosa. Cuando presenciamos equipos que se enfocan demasiado en los promedios o la prevalencia, debemos usar nuestras habilidades para cuidar y proteger a los más vulnerables. Cuando vimos que las plataformas de Facebook afianzaron aún más a los poderosos, debemos mantener la fe en la misión declarada de nuestra empresa de otorgar poder a las personas. Si hiciéramos eso, dijo Samidh, podríamos honrar el legado de lo que todos hemos construido juntos sobre la Integridad Cívica. Tal como él lo expresó, todavía teníamos una forma de "vivir nuestro deber cívico".

Esta fue probablemente la mejor charla de ánimo que Samidh pudo dar dadas las circunstancias, pero en mis quince meses en Facebook aprendí que incluso dentro de Civic Integrity, si te veían como demasiado negativo, te veían con escepticismo y aislamiento. Las pocas veces que me aventuré a interactuar con otros equipos, el ambiente del club de campo era aún más intenso. Había un espacio mínimo para la crítica. Cualquier cosa que lloviera sobre la idea de que nosotros en Facebook estábamos haciendo la obra del Señor de conectar el mundo no fue bien recibida. Había pasado solo un poco más de un mes en I3, pero parte de por qué me encantó fue que sus investigadores de amenazas miraban la parte más oscura de Facebook todo el día, todos los días, y no había necesidad de hacer interpretaciones demasiado generosas de lo que realmente estaba sucediendo. .

En el all-hands, nos dijeron acerca de los tres "pilares" en los que nos dividiríamos. (Tengan paciencia mientras uso la jerga de los organigramas de la compañía aquí). El pilar de Fundamentos creó la infraestructura para operar los equipos de integridad, cosas como la plataforma de operaciones humanas que usaron los moderadores de contenido, o la plataforma de medición e información para

comprender si un experimento o el clasificador estaba funcionando. El pilar Ecosistemas creó herramientas para problemas cruzados como el software que ejecutó la sala de guerra o detectó contenido en riesgo de volverse viral. Luego vino el pilar Problemas, que albergaba espacios discretos donde vivían equipos de expertos en la materia. Yo, por ejemplo, estaba ahora dentro de la Cápsula de Comportamiento Inauténtico bajo el pilar de Problemas.

Uno por uno, cada nuevo jefe dio un paso adelante para hablar sobre por qué estaban entusiasmados con la reorganización y qué esperaban que rindiera. En una demostración de que Facebook es una cebolla de capas, incluso en la charla de transición aprendí algo nuevo sobre la historia de la organización Integrity. Una de las personas que estaba asumiendo un papel de liderazgo estuvo a cargo de Pages Growth en 2016/2017, y primero colaboró con Civic Integrity cuando formaron una sala de guerra para lidiar con la organización de desinformación estatal rusa. Esa operación rusa se autodenominó Agencia de Investigación de Internet (IRA). Facebook fue sorprendido cuando el IRA creó alrededor de cien páginas de Facebook para llegar a la mitad de la población de los EE. UU. mientras gastaba solo $ 10,000 en anuncios. Había oído hablar de la relativa miseria que el IRA ruso había invertido en esa operación, y, a menudo, el hecho de que compraron solo $ 10,000 en anuncios se citó como prueba de que la participación en línea de Rusia en 2016 había sido exagerada. Nunca antes había escuchado que Facebook había estado tan preocupado por la eficacia de Rusia en la creación de audiencias extensas que la empresa había establecido una sala de guerra para descubrir qué técnicas se habían implementado para llegar a tanta gente a un precio tan bajo.

En la sesión de preguntas y respuestas que siguió, hice la última pregunta. Al configurarlo, dije que una de las razones principales por las que se había fundado Civic Integrity era que Integrity en Facebook se había centrado en el pasado en la "prevalencia" y la "escala" (trabajar en problemas que ocurren con frecuencia) con la exclusión de centrarse en alta —problemas de gravedad pero de baja prevalencia (graves pero menos frecuentes). Todos sabíamos las consecuencias de ignorar esos problemas de alta gravedad y baja prevalencia. (Había mejorado mucho en hablar Facebookese.) Pregunté qué se iba a hacer para asegurarme de que Civic no fuera arrastrado por ese desajuste cultural de prioridades y obtuve esta respuesta: “Esa es una gran pregunta. Esperamos que todos nos

ayuden a responder eso en el futuro". No me animó particularmente.

Los tres líderes que reemplazaban a Samidh parecían optimistas y emocionados. Una cosa que no es obvia fuera de Facebook es cuán organizativamente estático es. Un gran número de personas, casi todas de la misma edad, se habían incorporado a la empresa aproximadamente al mismo tiempo, diez años antes, y ahora no había espacio para que ascendieran. Las personas por encima de ellos estaban atrapadas en el mismo peldaño corporativo en el que habían estado en los últimos años. Ahora que el poderoso roble de la Integridad Cívica había sido talado, había una rara oportunidad de ramificarse y ocupar el espacio del dosel que había ocupado. Me preguntaba cuánto contribuyó esto a que otras partes de la empresa criticaran a Civic Integrity. Había sido la única parte de la empresa que había aumentado su plantilla en los últimos años.

Lo que hice a continuación es un ritual familiar para los empleados descontentos de todo el mundo: abrí LinkedIn. Mientras escaneaba los mensajes, había uno con el asunto "Hola del Wall Street Journal". Sabía de Jeff Horwitz. Había estado haciendo algunos de los mejores reportajes sobre las acciones e inacciones de Facebook en la India y sus consecuencias. En el mensaje que me envió, incluyó un número de contacto de Signal, un programa de mensajería encriptada de código abierto en el que se confía tanto que, según el Wall Street Journal, muchas personas en el ejército y el Departamento de Estado de EE. UU. lo usan para asuntos laborales a pesar de esto. ser contrario a la política. Fue entonces cuando abrí Signal para preguntarle: "¿Cómo sé que eres quien dices ser?"

seguro; afirmaron que éramos tan valiosos que necesitábamos ser incorporados al resto de Integrity para que pudieran aprender de nosotros. ¿Les creí? No. ¿Por qué otra razón nuestros dos líderes más importantes, el jefe de producto y de ingeniería, dejarían Integrity?

Sus preguntas siguieron filtrándose durante el resto del día. Salí por la tarde y volvimos a recoger por la mañana. Me preguntó con quién más podía hablar para verificar mi historia. Lo dirigí a The Information, un periódico comercial en línea que se enfoca en el sector tecnológico, que acababa de publicar el primer artículo en cualquier parte que detallaba la reorganización: "Facebook divide la unidad en el centro de las decisiones electorales impugnadas". La velocidad con la que Alex Heath había publicado su artículo contrastaba y de alguna manera ilustraba las diferencias entre su publicación y el WSJ, y predecía lo que enfrentaría en el futuro. Alex probablemente se había enterado de la ruptura de Civic Integrity al mismo tiempo que Jeff y probablemente había entrado en acción de inmediato y había comenzado a obtener todas las pistas que podía. Por todo lo que sé, Jeff estaba ocupado haciendo las ediciones finales de su historia del WSJ cuando le envié un mensaje, pero el hecho de que no pidiera a otras personas que verificaran mi historia hasta el día siguiente mostró una falta de presión para ir a la imprenta. Jeff podría haber tenido la primicia si hubiera intervenido en su red de fuentes de Facebook el día anterior, cuando estuvimos en contacto por primera vez.

Le dije a Jeff que había mucho más que no se había informado, pero no estaba seguro de cómo proceder. Respondió que incluso fragmentos de información podrían ser útiles para transformar sus informes. Incluso si estuviera dispuesto a dejarlo hacer preguntas. Simplemente responderlas podría abrir nuevos caminos de investigación y enfoque. Dijo que nunca me presionaría para que le diera documentos, y que no había apuro. Jeff vivía en Oakland y acordamos encontrarnos ese fin de semana en un parque en las colinas de Oakland. Estaba a unos cuarenta minutos en coche de donde yo vivía.

Sentí que estaba en un momento de inflexión. ¿Cuáles eran mis intenciones con Jeff? Empecé a pensar en cuáles eran mis obligaciones con respecto a Facebook desde el verano, cuando me encontré con tanta ignorancia deliberada sobre la red de raspado descentralizada. Mis padres y yo habíamos hablado largo y tendido sobre lo que debía hacerse. Mi padre había expresado su completa incredulidad de que

carecía de rutas obvias para escalar mis preocupaciones a alguien que pudiera ayudar. Dirigió un laboratorio clínico en un hospital de Asuntos de Veteranos en Iowa City, y dijo que incluso el miembro más bajo del personal de su equipo vería carteles en las salas de descanso, los ascensores o incluso en el laboratorio mismo, que decían "¿Ha visto algo que pone en peligro la seguridad del paciente?" Llama a este numero…"

El hecho fue que, durante meses, había estado pensando en intentar sacar la verdad sobre lo que pasaba y lo que no pasaba en Facebook. Parecía una compensación bastante obvia entre cuándo contactar a las autoridades y cuánta información se podía recopilar. Sospechaba que en cuanto me ponía en contacto con alguien, con cualquiera, para sacar a la luz los hechos, el riesgo de que descubrieran mi identidad aumentaba exponencialmente.

En enero de 2020, cuando el desastre que supuso la preparación insuficiente de Facebook para las asambleas electorales de Iowa era un tren que se precipitaba por las vías, tuve una larga conversación con un amigo abogado sobre cuáles eran mis opciones y mis derechos. Explicó que yo podía proporcionar información al Congreso que pensaba que era necesaria para que ese organismo cumpliera con sus deberes de supervisión constitucional. Además, me aconsejó que podía acudir a la SEC si había pruebas de que la empresa mintió, o al Departamento de Justicia si sentía que se había violado la ley. La FTC también podría ser una opción, porque manejó problemas relacionados con Internet, como la privacidad, y antes había responsabilizado a Facebook.

Explicó que había una industria artesanal de abogados que ayudaban a presentar quejas ante la SEC de forma contingente, y que con una presentación ante la SEC podía obtener protección federal para denunciantes en virtud de las leyes Sarbanes-Oxley y Dodd-Frank. Mi amigo, que era el abogado general de una empresa nueva pero que estaba migrando para convertirse en profesor de derecho a tiempo completo, dijo que el derecho laboral y el derecho de la SEC no eran sus áreas de especialización, pero que si lo necesitaba, me podía recomendar personas que podrían ayudar.

Por razones legales, voy a dejar ambiguo el momento de una serie de acciones, incluido exactamente cuándo comencé a involucrar a los abogados con los que finalmente llegué a trabajar principalmente, y cuándo mis documentos se compartieron con la SEC, el Congreso y Wall Street. Diario. Pero puede asumir con seguridad que todas estas

cosas sucedieron antes de que apareciera el primer artículo en el Journal en septiembre de 2021. No puedo compartir las opiniones legales que brindaron mis abogados sin renunciar al privilegio abogado-cliente, así que las dejaré fuera. de la historia hasta el verano anterior a que lo hiciera público, cuando las discusiones giraron en torno a si revelar mi identidad como informante de Facebook y cómo hacerlo, ya que ese consejo no era de naturaleza legal.

A principios de ese año, en Iowa, cuando formé un grupo de cuarentena con mis padres, pasamos muchas horas discutiendo la brecha entre lo que el público sabía sobre las operaciones de Facebook y lo que realmente estaba sucediendo dentro de la empresa. Sentí que, por un lado, estaba sopesando costos sociales increíblemente altos y, por el otro, riesgos personales potencialmente increíblemente altos. Según el tiempo que trabajé con Civic Misinformation y las claras líneas de tendencia entre la forma en que Facebook operaba en algunos de los lugares más frágiles del mundo y sus tasas de crecimiento, mi sensación era que había al menos diez o veinte millones de vidas en juego en todo el mundo. . Temía que en lugares donde Facebook había pagado para convertirse en la cara de Internet y, sin embargo, no había proporcionado sistemas de seguridad básicos para los idiomas que se hablan allí, veríamos futuras repeticiones de una violencia horrible como la que se había desatado en Myanmar o Etiopía. El problema solo empeoraba.

Me imaginé dando vueltas en la cama dentro de veinte años, incapaz de dormir porque sabía que podría haber actuado pero no lo hice. En un nivel bastante básico, sentí que aceptar ese futuro era imposible, que no hacer nada significaba que estaba desperdiciando la segunda mitad de mi vida, inundado de dudas y culpa. Al mismo tiempo, enfrenté consecuencias reales por descarrilar el resto de mi vida al defender la verdad ahora.

modestamente pero cómodamente.

Durante los cinco años desde que regresé al trabajo después de la hospitalización hasta que cerré mi apuesta muy reducida en el mercado de valores (la desventaja de haberla mantenido durante demasiado tiempo), construí mis ahorros de casi cero a lo suficiente como para que, de manera conservadora, pudiera sacar entre $ 20,000 y $ 30,000 al año en el futuro previsible. Definitivamente no es suficiente para vivir en San Francisco. Incluso si compartiera un apartamento, no había habitaciones para alquilar por menos de $ 1,500 a $ 2,000 por mes a menos que hubiera ganado la lotería al obtener un apartamento con control de alquiler. Incluso entonces, usted pone su futuro en manos de quien tenga el contrato de arrendamiento de su casa.

YouTube pintó una visión de una forma de vida diferente. Vi videos de Bob Wells, un YouTuber estadounidense, autor y defensor de la vivienda minimalista y nómada en camionetas. Más tarde vi videos de personas que habían construido camionetas más elaboradas y cómodas. Pensé: “Tengo un título de ingeniería. Puedo hacer esto." Incluso comencé a dibujar una camioneta en la que podría vivir algún día con una pareja y posiblemente incluso con un niño. Las personas en estos videos vivían felices en la carretera mientras ganaban mucho menos de $20,000 al año. Elegir no depender de Big Tech no significaba que tenía que encontrar otra forma de financiar una vida en San Francisco. No necesitaba vivir en San Francisco para ser feliz.

Para ese diciembre, cuando Facebook cerró Civic Integrity y justo en el momento en que Jeff me contactó, llegué a la conclusión de que era lo suficientemente inteligente como para descubrir cómo mantenerme en Internet. Tal vez eso sería una consultoría independiente de ciencia de datos. Tal vez fue el espíritu empresarial. No necesitaba saber exactamente qué, solo me sentía seguro de que podía salir adelante. Alcanzar esa creencia en mí mismo fue un punto de inflexión liberador para mí. Me permitió dejar de tener miedo de perder mi trabajo en Facebook, lo que en realidad me hizo mejor en mi trabajo, más resistente, más capaz de dejar que las cosas se me escapen de las manos.

Hay casi una jerarquía de necesidades al estilo de Maslow que tu mente construye cuando decides seguir tu corazón. Ahora que la parte inferior de la pirámide, las necesidades fisiológicas, estaba cubierta y el siguiente peldaño, la seguridad laboral, no era un problema, podía aspirar a los reinos superiores del amor y la amistad, la estima y la

autorrealización. Pero tenía algunas cuestiones prácticas que considerar. Si ayudara a alertar al público, ¿Facebook me perseguiría y diezmaría mis ahorros con costosas demandas? ¿Me evitarían mis amigos? Ese fue bastante fácil de descartar: la mayoría de mis amigos no estaban en Facebook, y muchos de ellos se habían mostrado escépticos cuando me uní a la empresa. Mis amigos me apoyarían. Esto nuevamente fue un factor diferenciador importante entre mis colegas veinteañeros y yo.

El riesgo de que Facebook me demandara tenía dos consecuencias. Una era la cuestión de mi tiempo, ya que estar envuelto en una demanda puede llevar años de tu vida, años que pasaría constantemente cuestionando mis palabras y acciones en caso de que aumentaran mi riesgo. Ya había llegado a la conclusión de que podía mantenerme aunque me obligaran a empezar de cero otra vez. Después de todo, ya lo había hecho una vez, después de mi viaje por el sistema médico. Esto significaba que el tiempo era una amenaza principal de represalia legal. Facebook nunca antes había demandado a un empleado anterior, y por una buena razón. La óptica de una (entonces) empresa de un billón de dólares que se unía a un solo individuo no era buena. Peor aún, si me demandaban, tendría la oportunidad de subir al estrado y explicar detalladamente por qué había hecho lo que había hecho. Este escenario parecía poco probable: Facebook tenía gente de comunicaciones lo suficientemente inteligente como para no querer arriesgarse a convertirme en un mártir. ¿Por qué tirar los dados para darme una plataforma más grande? No lo consideré un riesgo importante.

Eso dejó el riesgo que realmente me importaba: alienar a mi querido amigo, Simon, la persona que me animó a unirme a Pinterest años antes. Simon había sido mi amigo más constante durante más de una década y lo veía como un hermano mayor. No importaba si estaba en la cima o en la depresión de la montaña rusa que había sido mi vida a lo largo de los años, Simon y su familia siempre me apoyaron. Facebook, como muchas otras grandes empresas de tecnología, tiene un sistema en el que necesita varios defensores dentro de la empresa para ser contratado (un sistema que empeora los problemas de diversidad e inclusión, pero ese es un tema diferente). Simon había sido uno de mis impulsores clave para el trabajo de Integridad cívica y, en ese momento, era uno de los empleados más veteranos de Facebook. Había seguido una ruta que era casi idéntica a la mía desde Pinterest a Facebook.

Si tomaba medidas contra Facebook, ¿qué pensaría Simon de mí? Parecía probable que la cobertura negativa de la prensa afectaría el precio de las acciones de Facebook y, junto con ello, la seguridad económica de la familia de Simon. Pensé en sus dos hijos, Ethan y Ross, y en cómo mi relación con ellos me inspiró y me proporcionó momentos de alegría muy necesarios durante mis luchas más profundas con mis nervios en regeneración y el dolor que acompañó ese proceso. Pensé en los momentos mágicos, como enseñarles a esquiar y llevarlos al parque de diversiones Fairyland en Lake Merritt, en Oakland. ¿Estaba poniendo en peligro mi relación con todos ellos si defendía lo que creía? Si perdía a Simon y su familia tratando de descubrir la verdad sobre lo que estaba pasando detrás de la cortina de secreto de Facebook, no estaba seguro de poder manejar eso.

Antes de aceptar el trabajo de Desinformación cívica, había consultado con varios amigos que eran investigadores o consultores de seguridad sobre los riesgos a los que podría estar expuesto si me unía a la empresa. Cada uno de ellos fue muy directo conmigo. Las naciones extranjeras estaban usando Facebook para librar conflictos de información con sus adversarios, y yo estaba eligiendo ponerme en medio de esos conflictos. Debo suponer que mis dispositivos personales y de trabajo se verían comprometidos como mínimo por Rusia y China, y quizás por otros países.

Por precaución, le pregunté a Jeff si podíamos reunirnos sin nuestros teléfonos, en algún lugar apartado, y sugirió un parque estatal en Oakland Hills. Me subí a mi confiable camioneta Prius marrón nogal y crucé el puente de la bahía, recordándome que solo iba a escucharlo. No tuve que tomar ninguna decisión ese día. Navegué por los caminos angostos en zigzag hacia las colinas y finalmente llegué al pin virtual que Jeff me había enviado que marcaba dónde ingresar al parque. Llegué un poco temprano, así que me senté al volante, respiré lentamente y escuché música.

En algún momento durante mi mandato en la empresa, había visto una reunión en la que un ejecutivo, tal vez incluso Mark Zuckerberg, sermoneaba a la gente sobre el "egoísmo" de hablar con los periodistas. Según el orador, los propios periodistas eran egoístas y solo querían usar la ingenuidad de los empleados de Facebook para su propia gloria. Las personas que entregaban documentos o hablaban con la prensa eran egoístas porque lo hacían por el golpe a corto plazo de sentirse importantes o poder presumir de ello ante sus amigos. Según este mensaje, todo lo que esos egoístas lograron fue dificultarles

la vida a sus compañeros de trabajo. Mientras escuchaba, me llamó la atención la suposición no declarada: que divulgar la verdad al público nunca cambiaría el comportamiento de Facebook, que la participación en el mundo exterior nunca podría mejorar o cambiar las cosas. Ese es el secreto de los que no quieren que el mundo cambie. Cuando sientes que no hay forma de que las cosas cambien o mejoren, es una señal de que alguien o algo te está distrayendo. No quieren que busques o te des cuenta de la bifurcación en el camino que significa que es posible un mundo diferente.

Ahora, sentado detrás del volante, tratando de reducir mi ritmo cardíaco, pensé en cómo esa narración hipotética de interactuar con la prensa difería de lo que realmente estaba experimentando. Si me arriesgaba, esperaba que nadie se enterara de que había sido yo. Te garantizo que la mayoría de los cientos de otros empleados de Facebook que han entregado documentos a los periodistas nunca quisieron que nadie supiera que eran ellos, y nadie lo ha hecho nunca. Solo quería poder dormir por la noche, y Facebook me lo había robado al disolver Civic Integrity. La mejor razón que pude inventar fue que Facebook podría arreglar las cosas por su cuenta. Pero yo sabía que eso nunca iba a suceder. Este no era el Plan B o C o D o E, o incluso F. Estaba en algún lugar cerca del Plan J o K.

Al final, llegué unos diez minutos tarde a mi reunión con Jeff. Me tomó más tiempo de lo que esperaba negociar conmigo mismo y encontrar el coraje para seguir adelante. Cuando llegué, parecía imperturbable. Sospecho que las fuentes potenciales lo dejan plantado regularmente, y que diez minutos tarde es prácticamente el tiempo para él. Llevaba una pequeña bolsa y se ofreció a llevar la manta de picnic que había traído conmigo. Caminamos por el parque unos quince o veinte minutos antes de encontrar un área abierta y plana fuera del sendero boscoso. Extendí la manta y nos sentamos a charlar. ¿Por qué, le pregunté, no habían escrito más reporteros sobre las implicaciones internacionales del comportamiento de Facebook? ¿Qué lo había inspirado a hacerlo? ¿Cómo había respondido Facebook? ¿Qué pensaba él que estaba en juego?

Explicó que Facebook había obtenido un pase libre en gran medida por su negligencia internacional porque las historias sobre personas que mueren al otro lado del mundo son difíciles de vender a muchos estadounidenses. También fue difícil entender que la experiencia de Facebook podría diferir mucho de lo que vieron los estadounidenses cuando sacaron sus teléfonos de sus bolsillos.

Facebook gastó de más para mantener a Estados Unidos más seguro que otros mercados. En Estados Unidos, las afirmaciones de que Facebook estaba generando violencia social sonaban como ciencia ficción. Jeff también me dijo que Facebook lo trató bastante bien. Habían llegado a aceptar que él era el Energizer Bunny y que también podrían tratarlo con respeto porque iba a seguir viniendo una y otra vez. Siguió adelante porque había estado siguiendo el descenso de la India a la violencia facilitada por las redes sociales durante años.

Lo observé mientras hablaba, tratando de evaluarlo. ¿Era este el tipo de periodista egoísta y engreído del que me habían advertido? Antes de este punto, nunca había interactuado con periodistas, excepto durante las dos semanas y media en el viaje del gerente de producto asociado de Google cuando Steven Levy nos acompañó. Quince años después, el recuerdo más vívido que tenía de Steven era que me había tratado con respeto, como a un ser humano, y no era un veinteañero que se comportaba con otros jóvenes.

¿Qué tipo de persona era Jeff? ¿Era alguien con quien me gustaría ir en un viaje largo y difícil? Había mucho que considerar: ¿estaba dentro o fuera?

Jeff escribió para mi publicación preferida, el Wall Street Journal. Si tuviera que trabajar con alguna publicación, habría elegido el Journal, ya que se consideraba de centro-derecha o incluso de derecha en su inclinación política. Sabía que si el New York Times fuera el primer medio en publicar lo que Facebook estaba haciendo, la derecha estadounidense lo descartaría automáticamente como una conspiración destinada a disminuir el poder conservador. The Journal era el periódico más establecido del país que cumplía con mis criterios, y Jeff era el reportero de más alto rango en Facebook. Pero necesitaba sentirme cómodo trabajando con él.

Afortunadamente para los dos, dejé el bosque ese día sintiéndome seguro de poder colaborar con Jeff, incluso si aún no estaba 100 por ciento seguro de querer ir con todo. No se preocupe, dijo; No tuve que apresurarme en tomar una decisión, e incluso si decidía trabajar con él, podríamos comenzar lentamente. Incluso simplemente tener Facebook explicado por alguien de adentro, o tener a alguien con quien profundizar cuando otra fuente le trajo algo, sería increíblemente valioso.

en cuarentena en solitario por COVID. Parecía que no tenía nada más que tiempo para pensar en lo que quería hacer a continuación. Pospuse tomar una decisión con respecto a Jeff durante tal vez una semana. Estoy seguro de que puse excusas de que estaba ocupado con el trabajo o demasiado cansado y abrumado para lidiar con eso. Estábamos en transición en el trabajo cuando los remanentes de Civic Integrity y nuestros nuevos equipos anfitriones comenzaron a acostumbrarse unos a otros. Si bien había pasado aproximadamente seis meses en ese momento pensando en hacer algo como trabajar con un periodista, se sentía un poco como si estuviera contemplando la paradoja de la dicotomía de Zeno a medida que me acercaba a decidir que en realidad era Go Time. Mi situación ya no era hipotética; se sentía alterando la vida real.

Nuestras vidas se miden por las decisiones que tomamos, y justo en ese momento, un viernes, recordé de la manera más trágica que nunca sabemos cuánto tiempo nos queda para tomar esas decisiones. Ese día recibí una videollamada de una amiga, Jenna. Podía escucharla llorar incluso antes de que pudiera procesar su rostro en la pantalla. "¡Sean McCabe murió!" ella dijo. Jenna y Sean eran amigos cercanos, ambos artistas, y habían estado en el centro de mi vida social en los últimos años. Estaba anonadado. Resultó que la muerte de Sean estaba relacionada con el COVID-19, no debido a una infección, pero aún así estrechamente ligada a la pandemia y la respuesta de la sociedad a ella.

Sean y yo éramos personalidades muy diferentes que vivíamos vidas muy divergentes, pero cuando nuestros caminos convergieron, ambos cambiamos profundamente. En noviembre de 2018, lo conocí por primera vez cuando nos permitió que un amigo en común y yo participáramos en una conversación que estaba teniendo con otro amigo en común sobre su lucha contra el TEPT. Nos habíamos ofrecido a disculparnos cuando nos dimos cuenta de que estaba profundizando, pero nos animó a quedarnos. Lo que se desarrolló durante los siguientes quince o veinte minutos probablemente me salvó la vida, porque escuchar su viaje para superar sus luchas asociadas con la muerte de un hermano me permitió realmente aceptar lo enferma que estaba mientras luchaba por recuperarme de las profundidades de mi odisea médica. Recibí un diagnóstico de PTSD un mes antes, pero luché contra él y lo minimicé como algo que trataría "algún día".

Mi camino se cruzó con el suyo el siguiente abril en una fiesta,

cuando nos sentamos solos en un sofá y comenzamos a llorar mientras hablábamos. Compartí cómo su voluntad de vivir en la verdad me había dado la fuerza para poner mi propia vida en orden y recibir el tratamiento que sentí que me había curado. Describí el momento en que volví a sentir alegría por primera vez y cómo me había sorprendido porque había pasado tanto tiempo desde que pude acceder a esa emoción, y sentí que le debía ese momento a él. Ambos estábamos abrumados por la sensación de alivio que sentimos al ser realmente vistos por otra persona. Sean tenía un corazón increíblemente grande y sabía lo que era luchar porque luchaba todos los días. Invirtió tanta energía en hacer reír a la gente porque sabía el valor de la lucha para sobrevivir, resistir y vivir, a pesar de la oscuridad que lo acosaba.

Y ahora se había ido. Parte de lo que me sorprendió de la llamada de Jenna fue que pensé que Sean estaba mejor. Inspirado por nuestra conversación, había ido a recibir tratamiento y en el otoño de 2019 me dijo que se sentía mucho mejor. Como muchos otros, había sido desgastado por el aislamiento impuesto por el COVID-19. Sean era una persona intensamente extrovertida. Estaba más vivo cuando estaba en el escenario haciendo reír a la gente o tocando su guitarra, y era increíblemente bueno en eso. El encierro le había quitado todo eso y había recurrido a sus viejos vicios para hacerle frente. Y eso, accidentalmente, había detenido su corazón y el asombroso espectáculo que era su vida.

La muerte de Sean cristalizó mi determinación. Nuestras vidas son increíblemente cortas. Cada día es precioso. Realmente muy poco importa. Tener una casa grande en los suburbios de Silicon Valley no importa. No importa acumular la mayor cantidad de puntos en su cuenta bancaria entre su círculo de amigos. Cuidarnos unos a otros y hacer lo que podamos para luchar unos por otros, eso es importante. Dejé de balbucear. Sabía qué elección tenía que hacer: estaba dentro.

advertido que mi teléfono personal o de trabajo o mi computadora posiblemente podrían verse comprometidos, pero esta computadora portátil estaba desconectada y haría todo lo posible para mantenerla así.

Saqué la computadora portátil de su elegante empaque Apple y la abrí por primera vez. Trabajé a través del flujo de configuración, eligiendo mi idioma y opciones de accesibilidad, pero me congelé cuando me pidió que ingresara mi nombre. Jeff me había dicho después de nuestra última conversación que pensara cuál debería ser mi seudónimo, y no supe qué sugerir. Nunca he tenido un apodo o un alter ego para usar en fiestas o Burning Man. Incluso cuando era niño, me sentía posesivo con mi nombre. Yo era una Frances, no una Fran o una Frannie. Pero ahora necesitaba escribir un nombre en esta computadora. Escribí "Sean McCabe" y presioné regresar. No me gusta ser el centro de atención, prefiero brindar apoyo detrás de escena. Pero a Sean le encantaba ser el centro de atención y no tenía miedo. Ya no usaba su nombre, y sentí que aprobaría prestarlo a mi causa.

Ese sábado, aproximadamente setenta y cinco personas se reunieron en un parque en Albany Bulb, una península, anteriormente un vertedero, que se adentraba en la Bahía de San Francisco, para el memorial de Sean. Los organizadores nos habían advertido que quizás tuviéramos que dispersarnos rápidamente ya que no teníamos permiso y no estaban seguros de si un grupo de nuestro tamaño estaba permitido, incluso al aire libre, durante el confinamiento por el COVID-19. Estábamos en el extremo exterior de la península y una colina oscurecía el camino, pero los autos estacionados a lo largo del camino que conducía al sitio eran una pista de que algo estaba pasando.

Había estado viviendo sola durante aproximadamente dos semanas en este momento, después de mi regreso a San Francisco desde Iowa, y el funeral fue, irónicamente, un toque de los viejos tiempos que resaltó la nueva normalidad en la que me había encontrado. La gente contaba historias y tocó canciones que Sean había escrito. Alguien hábilmente había repartido muñequeras de diferentes colores que indicaban cuán preocupado estaba el usuario por el COVID-19: verde si estaba abierto a los abrazos, amarillo si prefería mantenerse a distancia, rojo si quería que las personas mantuvieran su distancia. Casi todas las personas con las que me encontré allí eran alguien que no había visto en casi un año, y disfruté poder abrazar a cada uno de ellos. La gente hablaba de lo milagrosas y

cortas que son nuestras vidas, y de cómo Sean había brillado intensamente en cada momento de la suya. Que debemos aprender de sus fortalezas al no tener miedo de vivir como nosotros mismos. No negar nuestro pleno abrazo a la vida y nuestro papel en ella.

Conduje directamente desde el servicio conmemorativo hasta la casa de Jeff en Oakland, y nos sentamos por primera vez en su jardín. "¿Está usted en?" preguntó. Le dije que lo era. Me preguntó si tenía un seudónimo que prefería que usara dentro del personal del Wall Street Journal, y le dije que debería referirse a mí como Sean McCabe. Siete u ocho meses después, cuando conocí a otros reporteros y editores del Journal por primera vez, se quedaron atónitos: solo me conocían como Sean y no esperaban conocer a una mujer.

La esposa de Jeff tenía talento para el diseño de paisajes, y las suculentas gigantes esparcidas entre las hileras de elaborados macizos de flores brindaban un tranquilo contraste con la conversación que se desarrollaba. Pasé las siguientes dos horas respondiendo las preguntas de Jeff mientras llenaba página tras página de notas escritas a mano. habíamos comenzado. Quería que el mundo supiera lo que sabía Facebook sobre la propagación de la malignidad y lo que no estaba haciendo para detenerlo.

características como la búsqueda de palabras clave como "uigur" o "uigur" y podría encontrar rápidamente cuentas sospechosas que parecían estar buscando metódicamente a la diáspora de China en los puntos críticos a los que habían migrado en todo el mundo. Cuando cotejé mis resultados con listas conocidas de cuentas sospechosas, mi estrategia de minar los registros de búsqueda parecía extremadamente prometedora. Hubo candidatos de todos los países principales que rastreamos que se estaban exponiendo a través de su tráfico de búsqueda.

Cuando nos sentamos para la planificación de nuestro equipo de Espionaje en enero, me sorprendió que me desanimaran de seguir adelante. El espionaje tenía quizás a seis o siete personas a tiempo completo, pero ya había tantos casos conocidos que solo un tercio de ellos podía investigarse en un momento dado. No importaba que hubiera encontrado una forma prometedora de encontrar nuevos espías potenciales que operaran en nuestra plataforma. Ya estábamos más allá de la capacidad. Sabíamos que estábamos trabajando solo en la superficie exterior de una pelota; ¿De qué serviría saber que era una pelota de béisbol o de playa?

No presioné demasiado porque había otros proyectos que se suponía que debía apoyar, como la detección de movimientos dañinos adversarios. A raíz del 6 de enero y el movimiento Stop the Steal, Facebook se dio cuenta de que nunca habían construido defensas adecuadas para lo que llamaron Adversarial Harmful Movements, o como se les llamaría más tarde, Adversarial Harmful Networks. Durante años, Facebook había visto la creación de movimientos en la plataforma, en la que un pequeño grupo de personas crecería lentamente con el tiempo y atraería más apoyo para su causa. Lo que fue nuevo en el otoño y el invierno de 2020, o tal vez no tanto como recién descubierto, fue que había personas que estudiaban muy claramente cuáles eran las vulnerabilidades de los equipos de integridad de Facebook y aumentaban sus movimientos en formas diseñadas para explotar esas vulnerabilidades.

En 2016, hubo un floreciente movimiento de partidarios de Hillary Clinton que creció en el transcurso de un par de semanas hasta convertirse en un solo grupo: Pantsuit Nation. Las políticas de Pantsuit Nation y Stop the Steal eran, por supuesto, diametralmente opuestas. Pero lo que es más interesante es la variación en cómo crecieron los dos grupos. Pantsuit Nation era un grupo cerrado, lo que significaba que tenías que ser invitado a unirte. Stop the Steal no era un solo

grupo, sino una red de diferentes grupos y páginas. Mientras que un tercio de las personas que se unieron a los grupos Stop the Steal se unieron a sí mismos (buscaron y se unieron a un grupo), el 67 por ciento provino de invitaciones. A diferencia de Pantsuit Nation, donde, abrumadoramente, los usuarios se unieron porque sus verdaderos amigos los invitaron, el 30 por ciento de las invitaciones a los grupos Stop the Steal provino de solo el 0,3 por ciento de los invitados. Eso es 3 de cada 1000 personas que invitaron a alguien. Estas personas enviaron quinientas invitaciones o más, y no eran personas desconectadas al azar. Por el contrario, tendían a estar conectados con otros superinvitadores a través de interacciones como comentar, etiquetar y compartir el contenido de los demás. En el grupo superior Stop the Steal, había 137 de estos superinvitadores, 88 de los cuales eran administradores de ese u otros grupos Stop the Steal.

Esta no fue una ola de crecimiento orgánico de personas que se unieron en las redes sociales. Esto claramente fue un movimiento, con líderes que entendieron cómo crecer en la plataforma. El setenta y tres por ciento de estos superinvitadores tenían malas "estadísticas de amistad", lo que significa que los invitados enviaron volúmenes de invitaciones de amigos regulares, el primer paso para invitar a un extraño a un grupo, y las personas que recibieron las solicitudes de amistad las percibieron como invitaciones de spam. porque los rechazaron al menos el 50 por ciento del tiempo. Más preocupante, pero ilustrativo de su naturaleza contradictoria, 125 de los 137 ocultaron la ubicación desde la que accedieron a Facebook.

Detalles como la ofuscación de la ubicación eran parte de la nueva tendencia general en los movimientos adversarios, movimientos que consideraban a la gente de Menlo Park como el enemigo. Las personas crearían una infraestructura que les permitiera reconstruir rápidamente sus grupos tan pronto como Facebook los eliminara. Hablarían abiertamente sobre cuál era el plan de juego para cuando finalmente los atraparan, o cómo podrían retrasar ese día. Sabían que estaban violando las reglas de la plataforma al difundir contenido conspirativo, violento u odioso. En lugar de migrar a una plataforma que les diera la bienvenida, estaban jugando intencionalmente al gato y al ratón porque operar en Facebook les permitía atraer a nuevas personas a su movimiento que nunca los buscarían deliberadamente en otro lugar.

Stop the Steal no fue el único movimiento contradictorio en Facebook o Instagram. Facebook estaba viendo aparecer movimientos

similares en lugares tan diferentes como Alemania y Etiopía. En este último hubo consecuencias espantosas, incluida la violencia étnica. Mi papel en el grupo de trabajo fue más de no intervención que en los otros equipos en los que había trabajado en Facebook. Aquí había científicos de datos veteranos extremadamente buenos que ya trabajaban en el espacio. Mi trabajo consistía en trabajar con Policy para asegurarme de que sus preguntas fueran respondidas y que tuvieran un traductor entre las matemáticas de los científicos de datos y las implicaciones de esas matemáticas. Trabajando juntos, redactaríamos criterios para definir la diferencia entre un movimiento contradictorio y un movimiento que fue bienvenido en la plataforma. Un criterio podría ser algo así como si el movimiento actuó como si supiera que estaba equivocado. Pantsuit Nation nunca discutió temas como "Cuándo nos cerrarían", o configuraron un servidor de discordia al que todos pudieran marcar y ejecutar si el grupo estaba cerrado. No hicieron esas cosas porque no percibieron que estaban haciendo algo malo. Otros criterios podrían incluir consecuencias en el mundo real o qué grupos de personas estaban siendo objeto de violencia.

En febrero de 2021, parecía que Facebook estaba corriendo para ponerse al día después de la violencia en el Capitolio el 6 de enero. Los investigadores habían realizado una autopsia del movimiento adversario que se había utilizado para ayudar a fomentar ese ataque contra el Congreso, y en retrospectiva quedó claro que había Había habido campanas de alarma sonando todo el tiempo. Sin embargo, Facebook hizo muy poco al respecto hasta el 4 de enero de 2021, solo dos días antes de que el Congreso se reuniera para contar los votos electorales, cuando se creó el IPOC (cuarto de guerra). Como dije, Facebook estaba poniéndose al día, reaccionando en lugar de tomar medidas potencialmente preventivas.

Entre el 2 de diciembre, cuando se disolvió Civic Integrity, y el 4 de enero, cuando suficientes personas regresaron de las vacaciones para darse cuenta de que Facebook había dejado que una pequeña chispa se convirtiera en un incendio furioso, nadie estaba claramente encargado de observar las consecuencias de la 2020. elecciones y garantizar que las elecciones relativamente pacíficas se mantuvieran así. Las medidas de seguridad que habían estado activas para el día de las elecciones habían sido desactivadas. Parecía que ninguno de los nuevos líderes que encabezaban los restos de Civic Integrity sentían que era su responsabilidad, o tal vez ni siquiera se sentían capaces, de crear una sala de guerra para manejar la situación durante las

vacaciones.

Para ser justos, esto habría sido una gran pregunta. Le pediría a las personas que habían estado corriendo a toda velocidad durante gran parte del año anterior que se mantuvieran en alerta máxima durante lo que fue su primer período de inactividad; tendría que sentirse extremadamente seguro de que no estaba gritando lobo. Lo que empeoró las cosas fue que Facebook no recompensó la prevención de posibles desastres de la misma manera que recompensaba la extinción de incendios, hasta el punto de que los documentos internos se preocuparon por los "bomberos pirómanos", que hicieron carreras apagando incendios en lugar de prevenirlos. en primer lugar. No fue posible medir una crisis que se había evitado, pero en su revisión de desempeño podría señalar un ciclo de noticias terribles que había controlado con su solución heroica. En una nota más mundana, También es probable que los grupos operativos de primera línea que monitorearon la plataforma ya no conocieran la nueva cadena de mando lo suficientemente bien como para solicitar una declaración oficial de crisis. La Integridad Cívica no fue de ayuda porque ya no existía.

A las 6:00 p. m., hora estándar del este, del 6 de enero, la mayoría de las medidas de seguridad de "Break the Glass" que habían estado activas para las elecciones de 2020 aún no se habían vuelto a activar. Solo veinticuatro horas después estarían habilitadas la mayoría de las medidas. ¿Qué hubiera pasado si alguien hubiera accionado el interruptor metafórico de cada intervención el 15 de diciembre, o el 26 de diciembre, o incluso el 1 de enero? Incuestionablemente, los grupos adversarios no habrían crecido tan rápido como lo habían hecho, y probablemente no se les habría permitido propagar la ira y las mentiras o descarrilar a los patriotas de buen corazón en una fantasía que enviaría a algunos de ellos a la cárcel durante años.

Muchas de las medidas de seguridad eran tan simples como exigir que si su grupo recibía más de un cierto número de avisos de incitación al odio, tenía que designar moderadores para revisar todas las publicaciones en el futuro. Si eso suena como poco, como en, ¿No aprobarán los propios moderadores del grupo sus propias publicaciones? Es casi seguro que es cierto. Pero el hecho de tener que mantener incluso un mínimo de automoderación ralentiza la cantidad de publicaciones que se publican, porque es difícil encontrar suficientes voluntarios dedicados, especialmente en grupos que no tienen comunidades reales en las que las personas estén involucradas

emocionalmente. Estos tipos de intervenciones se conocen como “añadir fricción”. Las personas están dispuestas a pagar esos micro costos por contenido de alto valor, como el grupo de Facebook de una iglesia o un grupo de apoyo para el cáncer, pero pocos están lo suficientemente inspirados por publicar mierda como para emprender el repetitivo, aburrida labor de moderación comunitaria. Pedirle a una comunidad que se modere a sí misma mejora la calidad del contenido en la plataforma sin elegir centralmente qué publicaciones específicas son "buenas" o "malas".

Otras medidas rompedoras habrían bajado la temperatura al evitar que el producto de Facebook creara una apariencia artificial de consenso. Una de esas medidas desactiva los comentarios en grupos que han repetido "huelgas" por contenido que incita a la violencia en sus publicaciones. Supongamos que hizo clic en "Me gusta" en una publicación o dejó un comentario. Facebook fue diseñado para devolver esa publicación a la parte superior de su fuente de noticias con cada nuevo comentario que llegaba. En las semanas y meses posteriores al 6 de enero, cuando a muchos de los manifestantes que asaltaron el Capitolio se les preguntó por qué hicieron lo que hicieron ese día, hablaron de cómo parecía que el país realmente estaba bajo ataque y que se habían sentido un deber patriótico de intensificar y actuar. Parte de esa cámara de eco fue alimentada por personas que se amontonaban en las publicaciones de Stop the Steal para expresar su ira.

Y luego estaban las medidas de seguridad que habrían tenido un impacto directo en lo que sucedió cuando la multitud irrumpió en el Capitolio. El video de Facebook Live, por ejemplo, fue utilizado por los líderes de la multitud para coordinar a los manifestantes mientras se arremolinaban, y Facebook había vuelto a la hiperamplificación preelectoral de Live Video. Esto incrementó la prioridad de los videos en tiempo real (fueron "impulsados") tanto que las transmisiones casi siempre se enviaban a la parte superior de los feeds de las personas, incluso si solo eran vagamente relevantes para ellos. Facebook hizo esto a pesar de que sabía que la compañía tenía un largo historial de no poder evitar que contenido horrible, como suicidios y asesinatos, apareciera en Live Video. Cuando ocurrió el asesinato en masa de Christchurch, Nueva Zelanda, transmitido en vivo en Facebook, nadie reportó el video hasta 12 minutos después de que terminó la transmisión. al menos 4, 000 personas lo vieron antes de que la policía le pidiera a Facebook que lo eliminara, en parte porque Facebook

proporcionaba revisiones de contenido aceleradas solo en caso de suicidio, no de asesinato. Facebook sabía que estos impulsos eran lo suficientemente peligrosos como para reducirlos para las elecciones de 2020, pero poco después volvió al estado hiperimpulsado normal. Tratar el video en vivo más como un video normal no se habría detenido el 6 de enero, pero habría dificultado que los líderes de los disturbios se coordinaran o incitaran a la multitud a avanzar en tiempo real a medida que irrumpía en el corazón de la República. Elecciones como esta demuestran cómo la clasificación de Facebook no es objetiva, sino que está llena de opciones editoriales, a menudo hechas para promover intereses comerciales como garantizar el éxito de la transmisión en vivo como producto. pero habría hecho más difícil para los líderes de los disturbios coordinarse o instar a la multitud a avanzar en tiempo real a medida que irrumpía en el corazón de la República. Elecciones como esta demuestran cómo la clasificación de Facebook no es objetiva, sino que está llena de opciones editoriales, a menudo hechas para promover intereses comerciales como garantizar el éxito de la transmisión en vivo como producto. pero habría hecho más difícil para los líderes de los disturbios coordinarse o instar a la multitud a avanzar en tiempo real a medida que irrumpía en el corazón de la República. Elecciones como esta demuestran cómo la clasificación de Facebook no es objetiva, sino que está llena de opciones editoriales, a menudo hechas para promover intereses comerciales como garantizar el éxito de la transmisión en vivo como producto.

Facebook se estaba moviendo rápidamente para desarrollar herramientas para "desagregar" las redes, interviniendo en los movimientos de manera sutil para hacer que dejaran de crecer o comenzaran a reducirse. Si bien muchas de mis críticas a Facebook se refieren a que Facebook no hace lo suficiente, en gran parte a que no proporciona los mismos niveles de seguridad en la mayoría de los idiomas distintos del inglés, a menudo con resultados catastróficos, este fue uno de los momentos en los que me di cuenta de que la falta de transparencia de Facebook tenía consecuencias. en ambos extremos de la escala de esfuerzo.

Los investigadores de Facebook que investigaron Stop the Steal y el Partido Patriota emergente habían aprendido mucho sobre cómo crecen las redes antagónicas. Cada una de esas redes tenía un pequeño número de miembros principales que se acercaron activamente a lo que se denominó "corredores de información", como grupos o temas

de afinidad adyacentes, para encontrar personas a las que se pudiera persuadir para que se unieran al movimiento. ¿Qué pasaría si interviniera y eliminara esos aceleradores de la red? O, tal vez más sutilmente, ¿rebajó sus publicaciones o limitó la cantidad de personas con las que podían interactuar en un día determinado? En el caso de intervenciones como obligar a las publicaciones a automoderarse o desactivar los comentarios, o tal vez incluso reducir la amplificación de un video en vivo destacado, un miembro o líder de una red notará que algo ha cambiado y podría tratar de contrarrestarlo. . Como mínimo, podrían quejarse ante la prensa o el gobierno por el trato desigual. Pero las intervenciones nuevas y más sutiles probablemente serían invisibles. Todo lo que verías es que tu grupo había dejado de crecer.

Cuando comencé a asistir a reuniones sobre la desagregación de redes, comencé a sentirme profundamente incómodo con la nueva escala de poder de la que hablaban mis compañeros de trabajo. Facebook estaba construyendo herramientas que de manera invisible le permitirían elegir qué movimientos vivían o morían. Este era un poder que no debería existir sin la responsabilidad pública de cómo se usaba. La historia nos ha enseñado que inevitablemente se abusa del poder sin control. Por ejemplo, no me sorprendería que Facebook redujera o bloqueara la distribución de mis publicaciones o suprimiera los grupos que organicé en la plataforma. Es muy difícil resistirse a tocar todas las perillas una vez que te das el poder.

Si bien fue una mejora que cambió la vida, tener un par de horas de tiempo libre al día no es lo mismo que estar mejor. Cada día significaba una elección entre estar solo o estar afuera en el frío húmedo de la famosa niebla de San Francisco, el dolor inducido por el frío en mis piernas era imposible de evitar. Decididamente me estaba aplastando. En un esfuerzo por probar algo diferente, a principios de febrero me mudé con dos amigos a Oakland Hills, lo que ayudó un poco, pero todavía me sentía solo. Era un lugar mucho más agradable que donde yo vivía en San Francisco, y la vista de la bahía me dejaba sin aliento cuando veía las puestas de sol mientras la niebla llegaba desde el Océano Pacífico. Pero todavía me sentía muy aislado. Ahora estaba a quince o veinte minutos en coche de pasar el rato con otros, y me sentía como si estuviera dando vueltas en la casa grande. Debía renovarse en un año, cuando se instalarían ventanas modernas con aislamiento, lo que significaba que teníamos que mantener el termostato bajo para controlar las facturas de calefacción. Nunca me sentí cálido o cómodo a menos que estuviera debajo de una manta eléctrica.

Fue en este contexto que sentí cierta curiosidad emocionada por los mensajes que se deslizaban por la pantalla de mi teléfono. Me habían invitado a un chat grupal porque había sido uno de los primeros inversores en un proyecto. A los pocos días de unirme a los otros inversionistas, comencé a ver pequeños mensajes que iban y venían sobre personas que se mudaban a Puerto Rico. Entré en los mensajes directos de uno de mis amigos en el chat y escribí "Disculpe, ¿qué está pasando?" La dispersión de personas que conocía que se habían mudado a PR antes de COVID-19 parecían ser en gran parte jóvenes jubilados, no personas que todavía estaban tratando de lograr cosas.

“Oh”, respondió, “hay como seis personas en este chat que se van a mudar a Puerto Rico este mes. Estamos cansados de que San Francisco esté cerrado y siempre tenga frío”.

Las ruedas en mi cabeza comenzaron a girar. No había estado de vacaciones en casi dos años. Tenía una gran cantidad de tiempo ahorrado y no había estado en Puerto Rico desde 2007. ¿Por qué no?

Me subí a un avión unas semanas más tarde para un viaje de tres semanas que sabía que sería permanente el primer día que entré en el océano y escuché las olas. Me encanta tanto el sonido de las olas que tengo varias listas de reproducción de Spotify dedicadas a los sonidos de las olas. El único tratamiento de venta libre que alivia el dolor de

mis piernas es el calor. ¿Cómo nunca había considerado vivir en un lugar cálido cerca del océano? ¿Cómo me había obsesionado tanto vivir en San Francisco que ninguna otra vida parecía plausible?

Me hundí en el agua e incliné la cabeza hacia atrás, mi cuerpo se balanceaba mientras flotaba sobre cada suave ola que se acercaba a la orilla. Me sentí relajado. Sentí que mis pies y mis piernas volvían a ser parte de mi cuerpo. Me sentí completo.

CAPÍTULO 13

Extracción

Archive como si el futuro dependiera de ello.
—Lisbet Tellefsen

"FRances, estoy decepcionado de ti. Las palabras me atravesaron. Era marzo de 2021 y había decepcionado a mi nuevo gerente, Rahul. Y por primera vez en un año, realmente me importó cuando mi gerente expresó su desaprobación. En la jerga de Facebook, Rahul "apoyó" a los gerentes de productos y programas en el módulo de Comportamiento Inauténtico Coordinado recién formado, que es donde me encontré después de que se disolvió Integridad Cívica. Pero esta descripción de trabajo no logra transmitir todo lo que significaba Rahul, tanto para el equipo como para mí. Sin duda, era el mejor gestor de personas con el que me había cruzado en los casi diez años que llevaba trabajando en Google+.

La destreza de Facebook con la nomenclatura engañosa incluso se filtró en los nombres de los equipos individuales. No había un equipo de violencia étnica o genocidio, era el equipo de “cohesión social”. Como en, cuando la cohesión social se rompe, ocurre la violencia étnica. No estabas eligiendo qué movimientos sociales matar o bloquear, los estabas "desagregando". Nadie estaba usando compulsivamente Facebook o doomscrolling, simplemente estaban exhibiendo un "uso problemático".

Mi nuevo pod tenía un nombre sencillo en comparación. Éramos de seis a ocho gerentes de producto y gerentes de programa que se enfocaban en personas que actuaban de manera falsa en la plataforma. Formamos el Pod de Comportamiento Inauténtico dentro del Pilar de Problemas. Algunos de mis compañeros se centraron en cosas como el spam, mientras que otros trabajaron en el comportamiento inauténtico coordinado (por ejemplo, un grupo de cuentas que juegan en ambos lados al publicar tanto en grupos conservadores como liberales). Dos de nosotros éramos anomalías en el sentido de que estábamos

ubicados dentro de Central Integrity, mientras que los equipos con los que trabajamos eran todos investigadores de amenazas dentro de I3. Estábamos a caballo entre estos dos mundos porque no había suficientes gerentes de producto I3 para merecer un gerente para un dominio tan pequeño. Mi enfoque estaba en el contraespionaje mientras que el otro gerente de producto, Mike, trabajaba en operaciones de información.

Cuando Guy Rosen anunció la reorganización de Civic Integrity en una publicación de Workplace, explicó lo que diferenciaba a Civic Integrity de los equipos tradicionales de Integrity, que “se enfocaban (por diseño) en la excelencia de ejecución dentro de áreas definidas”. Para generalizar, tenían métricas limpias que mejoraron constantemente. Su redacción casi implicaba que la integridad cívica carecía de "excelencia en la ejecución". Sin embargo, reconoció que Civic Integrity "fue pionera en la innovación crítica" al adoptar "una visión amplia de extremo a extremo de Integrity, entendiendo cómo funciona la suma de nuestros sistemas y qué se escapa".

En enero de 2021, Mike y yo descubriríamos cómo sería la búsqueda de la "excelencia en la ejecución". En el período previo al ciclo de planificación de la primera mitad de 2021, Rahul nos informó al otro gerente de producto de I3 y a mí que los dominios que estábamos cubriendo (Operaciones de información y Contraespionaje) no eran "lo suficientemente grandes". Mike y yo iniciamos el ciclo de planificación obteniendo comentarios de todos los líderes de todos los equipos individuales en I3. Les preguntamos cuáles consideraban sus necesidades más apremiantes para lograr sus objetivos y aprendimos que una de las dos áreas que más necesitaban atención era la "detección". La mayoría de los equipos dentro de I3 habían ideado un código para tratar de detectar a los malos actores en Facebook que caían dentro de su dominio. Su código podría detectar a un adulto que estaba demasiado interesado en los niños, particularmente en los más vulnerables. O una célula terrorista reclutando nuevos miembros. O una campaña de información dirigida por iraníes. Pero todo era extremadamente manual y, como resultado, requería mucha mano de obra. Cuando se trataba de redescubrir a los malos que habían sido expulsados de la plataforma y habían regresado (reincidentes), se gastaron grandes cantidades de trabajo en tareas que probablemente podrían automatizarse, aunque con algo de esfuerzo.

Poco después de que comencé a trabajar en la infraestructura de detección, Mike pasó de I3 a la parte de realidad virtual de Facebook.

Mike había sido claro conmigo cuando me explicó por qué se estaba transfiriendo. Si Operaciones de Información no era un dominio lo suficientemente grande, dijo, Integridad Central realmente no entendía ni valoraba la amenaza que representaban las Operaciones de Información extranjeras para la empresa o la sociedad en general, y no veía ningún sentido en tratar de convencer nuestro nuevo jefe que agregó valor "suficiente". No tenía el lujo de rotar a otro equipo. Todavía estaba en la larga cola de la libertad condicional de mi tiempo con Civic Misinformation, y tenía que hacer que mi nueva situación bajo Rahul funcionara. Seguiría contribuyendo al equipo de contraespionaje,

Entrevisté a cada subgrupo para conocer sus procesos y necesidades de detección proactiva (encontrar nuevas amenazas candidatas) y detección de reincidencia (encontrar objetivos anteriores que ya habían sido eliminados al menos una vez pero que intentaban volver a colarse en la plataforma).

La decepción de Rahul surgió de una brecha entre lo que le había prometido y lo que le había entregado. Me retrasé en darle un resumen de lo que había encontrado y un marco para pensar sobre cómo abordar las herramientas de detección. Le dije que tenía un equipo reticente que seguía cancelándome y solo pudo terminar la última entrevista el día antes de que entregara mi resumen. Fue entonces cuando pronunció esa línea sobre su decepción. Sentí que estaba en la escuela primaria otra vez y había olvidado mi tarea. Realmente creía que Rahul se preocupaba por mi éxito. Quería hacerlo sentir orgulloso, y lo había defraudado. Me dijo que no estaba decepcionado de mí porque llegara tarde; más bien estaba decepcionado de mí porque no había sido lo suficientemente valiente como para decirle que necesitaba ayuda.

Me miró con la compasión de alguien que tiene una experiencia considerable entrenando a otros para que sean mejores y dijo algo que cambiaría mi vida: “Resolvemos problemas juntos. No resolvemos los problemas solos”.

Esa simple observación se ha convertido en un ancla en mis relaciones interpersonales desde entonces, e incluso influyó en cómo veía a Facebook agitarse en secreto en lugar de buscar ayuda del público. Hay una tendencia entre los de alto rendimiento y aquellos que no han tenido sus necesidades satisfechas lo suficientemente temprano en la vida para sufrir en silencio en lugar de pedir ayuda. ¿Tu éxito pasado fue una casualidad? Si no tiene un historial de pedir

y recibir ayuda, puede ser difícil para usted creer que es digno de ella. O que puede confiar en que otros lo proporcionen.

Una de las muchas cosas que se destacaron de Rahul como gerente fue su disposición a aceptarme donde estaba mientras me entrenaba y me desafiaba a mejorar. Me hizo preguntarme cómo habría sido mi día a día en Facebook si hubiera apretado el gatillo en mi tercera o cuarta semana en Civic Misinformation, cuando me di cuenta de que estábamos jugando con la baraja apilada en nuestra contra, y transferido a en otro lugar dentro de Facebook con un administrador como Rahul. ¿Me habría encontrado documentando para la historia algunas de las fechorías de Facebook? ¿Habría encontrado una manera de tener el impacto suficiente que podría haber seguido racionalizando la molienda durante otra semana, ¿otro mes? ¿Conseguir suficiente impacto como para excusar la avalancha de desinformación o incitación a la violencia que se está acumulando al otro lado del dique porque estaba reparando las fugas suficientes?

Pero no roté a algún lugar mejor injertado en el baúl de Facebook. Continué presionando por el cambio desde el final de una rama destartalada junto con mis otros compañeros de Integridad Cívica, y ahora incluso esa rama había desaparecido.

Mudarme a Puerto Rico me había dado un segundo (o tercer) aire en Facebook. El calor tropical se envolvió alrededor de mis piernas como calcetines protectores, aliviando mi dolor lo suficiente como para reducir a la mitad mis medicamentos para la neuropatía durante el día. Ahora vivía con dos amigos en un condominio en San Juan, ubicado en la costa norte, frente al Atlántico. El condominio no estaba en la playa, pero era lo suficientemente alto y lo suficientemente cerca como para brindar una vista impresionante del mar y el cielo. El futuro parecía tan ilimitado como el horizonte. podía respirar Cada vez que me sentía decayendo durante el día, podía salir a nuestro patio y disfrutar de la vista. Cuando el sol tropical se había derretido lo suficiente de mi estrés, volvía a mi computadora portátil para seguir adelante.

Con la ayuda de Rahul, y ahora integrado en la parte más tradicional de Integridad en Facebook, finalmente estaba captando aspectos de la forma en que Facebook hace las cosas que nunca antes había captado. Por primera vez en mi mandato, realmente sentí el viento a mi espalda. Tuve una sensación de seguridad. Y, sin embargo, mientras continuaba respondiendo las preguntas de Jeff para el Wall Street Journal, sabía que estaba destruyendo esa seguridad. Estaba

documentando para la historia lo que veía como el legado de Facebook. Durante el invierno y principios de la primavera, entre mi reunión de diciembre con Jeff en las colinas de Oakland y mi residencia en Puerto Rico, tuve tiempo de pensar cómo podría copiar la prueba documental de lo que había encontrado en mi trabajo, cubriendo tanto lo que era y lo que no estaba pasando realmente dentro de la empresa.

Por razones legales, no detallaré el proceso de pensamiento por el que pasé al decidir cómo, cuándo ya quién divulgaría los documentos que exponen las irregularidades de Facebook. Pero puedo guiarlo a través de algunos de los factores que cualquiera que emprenda un proyecto como este podría considerar.

La empresa también tiene objetivos, al menos implícitamente si no explícitamente. En el caso del enfoque de Facebook para los raspadores, tenían que considerar con qué frecuencia estaban obstaculizando el uso legítimo o cuántos empleados dedicaban a tratar de atraparlos. O, quizás menos noblemente, ¿cuánto uso de su sitio web quieren perder cuando informan su desempeño trimestral? El tráfico es una métrica valiosa, incluso si parte de ese tráfico es profundamente problemático. ¿Cómo sopesan todo eso frente al riesgo potencial de un incidente publicitario como el de Cambridge Analytica, cuando Facebook pagó una multa de 5.000 millones de dólares y se encerró en el banquillo de los acusados con la FTC durante los próximos años? La mayoría de las compensaciones se refieren a costos concretos a corto plazo frente a riesgos hipotéticos a largo plazo.

En defensa de Facebook, puede ser increíblemente difícil sopesar uno contra el otro. En el proceso de entrevistar a todos los equipos de la organización I3, me sorprendió descubrir que ninguno de ellos tenía sistemas sólidos para la detección proactiva. Más sorprendente aún, cuando se trataba de reincidencia, los equipos trabajaban con las herramientas más rudimentarias. A medida que profundizaba en la detección, llegué a la conclusión de que cuando Facebook consideraba los costos hipotéticos a largo plazo de cosas como detectar y reducir posibles escándalos (por ejemplo, tráfico de personas o de órganos, actividad de organizaciones terroristas, actividad de cárteles de drogas, tráfico a gran escala). fraude, operaciones de scraping, explotación y peligro infantil, o espionaje), la compañía decidió que simplemente no valía la pena pagar los costos a corto plazo de personal adicional y medidas de seguridad.

Parte de por qué soy tan incansable en la defensa de la transparencia pública y la rendición de cuentas, en particular para una empresa como Facebook, que tiene una rotación de personal tan rápida, es que los futuros empleados pagarán los riesgos futuros, pero los costos a corto plazo deben justificarse. y defendido por los empleados actuales. Facebook solo invertirá adecuadamente en estos sistemas vitales de seguridad nacional si el público los audita y los responsabiliza. Mantener seguros los documentos corporativos tampoco es gratis. Cuando se trata de una corporación que trata de proteger sus documentos e información, considere que las organizaciones de alta sensibilidad, como el Departamento de Defensa o varios contratistas dentro del complejo militar-industrial, saben

cómo minimizar la posibilidad de extracción a casi cero. pero el proceso termina siendo increíblemente invasivo, además de ser una carga para la productividad y los presupuestos. Hacen cosas como prohibir que las personas se lleven sus dispositivos de trabajo a casa por la noche. Esto puede no parecer un costo enorme, pero termina perdiendo el trabajo nocturno que la empresa podría haber obtenido de los empleados, y hace que todos los padres y otras personas que necesitan flexibilidad en la vida laboral se sientan infelices. Y como demostró Edward Snowden, incluso estos pasos pueden fallar en detener a un empleado decidido que quiere exponer la verdad.

Una organización de alta sensibilidad tendrá que buscar o examinar a los empleados para asegurarse de que sus dispositivos no se vayan con ellos, lo que hace que los empleados sientan que no son de confianza y genera fricciones cada vez que salen del trabajo. Tiene que pagar por una cantidad considerable de personal para realizar esas búsquedas, porque los mejores talentos no tolerarán tiempos de espera muy variables para pasar por la selección; aceptarán perder sus autobuses debido a retrasos en la seguridad solo unas pocas veces antes de buscar otro trabajo (y les dirán a sus amigos que lo eviten como empleador). También debe contratar personal encargado de buscar usos anómalos, como un mayor consumo de documentos o el acceso a documentos más antiguos. Encontrarán muchos, muchos más falsos positivos que verdaderos positivos, estadísticamente más probables de sus empleados más diligentes y trabajadores. ¿Qué tipo de empleado prefiere? ¿Uno que no se basa en el trabajo de sus compañeros por temor a tener que defenderse usando documentos más antiguos o uno que busca comprender cómo funciona su negocio para que puedan ayudarlo a impulsarlo?

Una opción es hacer algo como lo que hace la Administración de Seguridad del Transporte: instituir una serie de medidas grandes, llamativas y muy públicas, incluso si esas medidas no logran detectar el 95 por ciento de los materiales peligrosos. Al menos el mensaje del teatro de seguridad es claro: “Te atraparemos”. La versión de Facebook de esto fue hacer transparentes a sus empleados algunas de las defensas que utilizó, de la manera más ruidosa posible. Cada vez que había una noticia importante y poco halagadora sobre la empresa, Facebook verificaba quién había accedido por última vez a los documentos relevantes mencionados en el artículo. Si, durante ese mes, solo una persona accedió a un documento que tenía dos años de antigüedad y ese documento estaba incluido en la historia, la empresa

haría un espectáculo público de despedir a esa persona y se aseguraría de que todos los empleados restantes lo supieran. Mencionarían el despido una y otra vez y le dirían a la gente: "Este serás tú si cruzas la línea". Pero esos anuncios fueron relativamente pocos y espaciados en comparación con el flujo constante de historias sobre Facebook. La mayoría de los documentos mencionados en dichos informes de los medios no se habían distribuido ampliamente, pero cada uno de ellos había sido visto por decenas o cientos de personas en el mes anterior o dos, casi siempre demasiados para erradicar efectivamente quién los compartió. Solo si saliera a la luz una serie de historias, o si una sola historia usara varios artículos como evidencia, podrían determinar que el hilo común en todos esos archivos era una sola persona. Pero esos anuncios fueron relativamente pocos y espaciados en comparación con el flujo constante de historias sobre Facebook. La mayoría de los documentos mencionados en dichos informes de los medios no se habían distribuido ampliamente, pero cada uno de ellos había sido visto por decenas o cientos de personas en el mes anterior o dos, casi siempre demasiados para erradicar efectivamente quién los compartió. Solo si saliera a la luz una serie de historias, o si una sola historia usara varios artículos como evidencia, podrían determinar que el hilo común en todos esos archivos era una sola persona. Pero esos anuncios fueron relativamente pocos y espaciados en comparación con el flujo constante de historias sobre Facebook. La mayoría de los documentos mencionados en dichos informes de los medios no se habían distribuido ampliamente, pero cada uno de ellos había sido visto por decenas o cientos de personas en el mes anterior o dos, casi siempre demasiados para erradicar efectivamente quién los compartió. Solo si saliera a la luz una serie de historias, o si una sola historia usara varios artículos como evidencia, podrían determinar que el hilo común en todos esos archivos era una sola persona.

Otras formas en que Facebook nos monitoreaba eran más sutiles. Un día, un par de meses después de unirme a Civic Misinformation, necesitaba documentar cómo funcionaba un flujo de informes dentro de la plataforma de Facebook en vivo porque íbamos a sugerir cambiarlo. Después de tomar seis o siete capturas de pantalla, cada una representando un paso para completar el formulario, se me impidió copiar/pegar lo que había en mi pantalla en el documento que estaba compilando. Parecía que la compañía tenía spyware en nuestras computadoras portátiles buscando personas que intentaran acumular capturas de pantalla y bloquear ese comportamiento.

Algunas defensas tienen mucho sentido. Durante los cinco a diez años antes de que me uniera a Facebook, hubo una serie de escándalos que involucraron a empleados que accedieron a la información privada de usuarios individuales de Facebook para acosar a parejas románticas potenciales, actuales o anteriores. Estos escándalos se extendieron desde personas que buscaban si una mujer que conocieron en una fiesta era soltera, hasta mujeres que cambiaban de hotel durante sus vacaciones para distanciarse de sus socios empleados de Facebook, solo para que el empleado buscara la dirección de la computadora de Internet a la que la mujer estaba accediendo a Facebook. de y aparecer en su puerta. Después de años de insistir en que se tomaban la privacidad en serio, estos escándalos fueron demasiado dañinos para permitir que continuaran. Facebook había respondido construyendo anillos de cables trampa alrededor de datos privados que advertían amablemente a las personas de que no cometieran delitos punibles.

Tenía varios conocidos de mi tiempo en Harvard y Google que se habían postulado para un cargo o se habían afiliado a campañas políticas. Esto significaba que ahora estaba a menudo a "dos saltos", o distancia de amigos de amigos, lejos de las mismas personas que identificaba a través de la influencia cívica. Una vez cada pocos días, revisaba el perfil de un candidato que mi algoritmo había identificado como actor cívico y me decían que no podía aprender nada sobre ellos porque estábamos demasiado conectados. Podía ver su información, pero mi acceso sería informado a mi gerente y seguridad corporativa, y debería estar preparado para defender por qué había accedido a ella. Siempre me negué a comprobar qué candidato había generado mi sistema; habían hecho que los datos fueran lo suficientemente difíciles de ver como para disuadirme de usarlos con fines comerciales legítimos.

Las estrategias de extracción más seguras que un empleado podría usar deberían parecerse a su comportamiento diario "orgánico". Podrían usar una cámara de fotos para tomar fotos de resolución moderada de la pantalla de su computadora (las fotos de 4 megapíxeles capturarán la mayor parte de la información en un documento dado, y usar una resolución más alta no ganará nada excepto en gráficos o cuadros muy detallados). Eso proporcionaría una "brecha de aire" entre la información y el comportamiento del empleado en la computadora portátil de la empresa. Si, en cambio, el empleado imprimió en PDF o guardó el HTML de esos archivos, eso

podría ser un comportamiento monitoreado como las capturas de pantalla que estaba tomando para documentar el flujo de informes. Cuando estaba haciendo ese proyecto, dejé de documentar el flujo. Ahora sabía que tenía un software en mi computadora portátil que bloqueaba ese comportamiento, pero ¿también lo reportó a la seguridad corporativa? Si hubiera persistido en hacerlo de nuevo, ¿alguien me habría pedido que explicara lo que estaba haciendo? Por otro lado, si un empleado quería tomar fotos de su pantalla con un teléfono, siempre que la cámara de su computadora portátil estuviera cubierta, no había una manera fácil de detectarlo.

Luego hay patrones de acceso a considerar. Imaginemos que el raspador del año anterior hubiera querido ser perfectamente invisible y hubiera instalado su software en las computadoras de decenas de miles de personas. Si capturaran solo los perfiles que esas personas visitaron como parte de su uso diario de Facebook, sería imposible diferenciar su raspado de las acciones de los usuarios promedio porque, literalmente, sería un comportamiento promedio. Solo pude encontrar las redes deshonestas porque buscaban perfiles específicos una y otra vez de manera poco natural y consistente.

Un empleado que quiere ser invisible no busca documentos específicos más allá del ámbito de su trabajo, o al menos no con frecuencia. Podrían tomar fotos de documentos que ya habían abierto como parte de su trabajo, tal vez simplemente acumulando más pestañas abiertas hasta que se fueran a casa. Cada noche, cuando terminaban su trabajo en casa, podían revisar y fotografiar sus pestañas antes de cerrarlas. Incluso este comportamiento podría ser detectable: algunos sitios web envían datos sobre la rapidez con la que se leen los documentos. Pasar por cada uno demasiado rápido (o hacerlo todas las noches religiosamente) podría arrojar una bandera roja.

La protección contra la extracción de información siempre está en tensión con la usabilidad y la productividad. Tal vez ese empleado que parecía volver a leer una serie de documentos al final del día realmente estaba tratando de generar suficiente tiempo en su día para pensar profundamente en su trabajo. La investigación ha demostrado que la creatividad necesita "espacios en blanco" para respirar realmente. Los empleadores que tratan con sospecha a los empleados que trabajan más horas (o actúan con mayor diligencia) también amenazan su capacidad para retener el motor de su propio éxito.

Un problema por el que agonizaba era uno grande: cuándo

permitir que alguien más tenga acceso a lo que recopilé. No pude obtener protecciones para denunciantes hasta que presenté una presentación ante la SEC, pero tan pronto como lo hiciera, expandiría el círculo de confianza y agregaría riesgo a mi capacidad para completar mi proyecto de responsabilidad. Con Jeff y el Wall Street Journal, si le diera los documentos, podría pedirle que no publicara historias basadas en ellos para que la empresa no lo supiera hasta que hubiera terminado. Pero, ¿y el Congreso? Para maximizar mis protecciones legales al pasar primero los documentos por el Congreso, tendría que confiar en el personal del Congreso para mantener todo en secreto.

Mientras tanto, estaba haciendo un mapa en mi mente y en mi computadora portátil limpia de lo que pensaba, según mi experiencia de primera mano, eran las mentiras y omisiones más significativas en la forma en que Facebook cuenta su historia al público. Tenía miedo del proceso y las consecuencias de documentar las fechorías de Facebook, pero también quería centrarme en por qué importaban y cómo debían presentarse a los reguladores gubernamentales que podrían actuar sobre la información junto con el público.

Ya había visto una consecuencia de los muchos otros denunciantes de Facebook. Cada vez que se publicaba una historia realmente dañina, los grupos de colaboración internos que habían estado abiertos a la comunidad de Facebook en general se cerraban. Sabía que el público necesitaba una imagen completa y me preocupaba que si me atrapaban antes de que pudiera terminar, Facebook cerraría todas las puertas por las que había pasado para que nadie más pudiera intentarlo de nuevo. Si el público iba a obtener una imagen adecuada de lo que estaba sucediendo dentro de Facebook, tenía que obtener todo lo crítico en el primer intento, en una primicia, un gran raspado manual.

Tenía que obtener suficiente información para que el público pudiera ayudar a Facebook a salvarse. Las empresas luchan solas con sus mentiras en lugar de resolver los problemas junto con el público por la misma razón por la que yo me escondí de mi gerente o por la que luché sola durante gran parte de mis veintes: porque no creen que merecen ayuda o que no la recibirán. Y así como las personas pueden caer en bucles cerrados de pensamiento cuando luchan, Facebook se encerró en espirales de las que era difícil salir una vez que habían comenzado. Facebook mintió al público porque no querían gastar el dinero necesario para mantener segura la plataforma. Los analistas

bursátiles los perseguían sin cesar por cada centavo de ganancia, pero ninguno preguntó sobre los costos externos a Facebook que acompañaban a los rendimientos cada vez mayores. Facebook no quería involucrar a otras partes interesadas en la resolución de compensaciones.

Desafortunadamente, no puedes esconderte de la verdad para siempre, sin importar cuán convencido estés de tu propia invencibilidad. Cuando se supo la verdad, Facebook perdió usuarios y anunciantes, y tuvo que aumentar drásticamente su gasto en seguridad. El precio de las acciones de Facebook alcanzó un máximo de $378 el viernes anterior al lunes cuando apareció el primer artículo del Wall Street Journal. En el momento en que escribo esto, ronda los $120. Hace menos de dos meses, en noviembre de 2022, estaba por debajo de $90, más del 75 por ciento de disminución. Mi esperanza es que nosotros, como sociedad, decidamos que la transparencia es solo un buen negocio. Estoy seguro de que los inversores hubieran preferido un crecimiento ligeramente más lento que ver cómo sus cuentas de jubilación se esfumaban.

aceptado compartir el condominio con él y otro amigo del chat grupal porque podía tener mi propia habitación.

Le conté lo que pensaba que estaba haciendo Facebook y por qué el público necesitaba saberlo, y le conté sobre mi trabajo con Jeff. Estuvo detrás de mí y conmigo, e hizo lo que pudo para cuidarme cuando el estrés de todo se volvió demasiado. Planeaba viajes de fin de semana a playas más allá de San Juan donde todo lo que se podía escuchar era el rugir de las olas. Nadaría en el océano y me sentiría sostenido por el agua y el sol. Se sintió como ese momento cuando estaba cruzando Utah mientras escapaba de San Francisco. La permanencia y la relajante belleza de la naturaleza hicieron que el drama de mi trabajo y mis esfuerzos por exponer las fechorías de Facebook parecieran efímeros. El agua tibia y los atardeceres en tonos de joyas de las playas de Puerto Rico me aseguraron que nada importaba más allá del momento en el que estaba viviendo, hasta que volviera a sumergirme en la refriega el lunes por la mañana.

Un fin de semana el viaje que planeó para nosotros y nuestro compañero de cuarto fue a Fajardo, en la esquina noreste de la isla. Otra de las personas del chat grupal de San Francisco se acababa de mudar a la isla, y sus padres habían alquilado una casa para poder visitarlo. Alex y mi entonces novio, Chris, habían sido amigos durante más de una década en San Francisco y ahora continuaban esa amistad bajo cielos más soleados.

Fajardo alberga la marina más grande del Caribe, y mientras nos sentábamos en la terraza de la azotea del alquiler de vacaciones de los padres de Alex y disfrutábamos de una barbacoa, teníamos una vista magnífica del océano azul que se extendía hasta el horizonte. Pude ver el encanto de comprar un departamento en Fajardo y pasar mis tardes en un pequeño velero. Mis sueños de un futuro tranquilo junto al mar fueron interrumpidos por el zumbido persistente de un pequeño dron cuadricóptero. Dadas las preocupaciones de seguridad que había estado considerando, el zumbido del dron me desconcertó. Podía sentir cómo aumentaba mi ansiedad mientras flotaba justo más allá del borde de la plataforma del techo, tal vez a diez metros de distancia. Sabía casi con seguridad que el dron no tenía nada que ver con Facebook, pero aún tenía un miedo irracional de que hubieran venido por mí.

El dron se quedó allí, su falta de movimiento hacía que sus intenciones parecieran aún más siniestras. Podía sentir que Chris y nuestro compañero de cuarto se ponían igualmente o más tensos. Me

preguntaba qué pensamientos pasaban por sus mentes. El padre de Alex, Bruce, se sentó frente a nosotros, con un gordo porro a medio fumar entre los dedos, sin inmutarse mientras nuestros hombros seguían acercándose a nuestras orejas y la tensión aumentaba. Era un hombre resolutivo que destilaba confianza. Había hecho de todo, desde administrar una tienda por departamentos hasta conducir un taxi y desarrollar bienes raíces internacionales. Había experimentado una montaña rusa de una vida con altibajos extremos, y poseía el aire de alguien que creía que podía superar cualquier obstáculo. Y él era un padre increíblemente protector. Bruce nos miró a los tres. No éramos sus hijos pero éramos los amigos de su hijo, y eso significaba que tenía que hacer algo. Podía decir que el dron nos estaba alcanzando.

De repente, golpeó con las manos la mesa. “A la mierda con esta mierda”, dijo mientras se levantaba y caminaba unos nueve metros por la cubierta hasta donde se cernía el dron. Estábamos confundidos. ¿Qué iba a hacer? tirarle algo? ¿Saludar al operador del dron a través de la cámara que nos vigilaba? Se detuvo inmediatamente frente al intruso alado, de espaldas a nosotros. Miré a la madre de Alex y ella se encogió de hombros. Bruce tenía un plan, simplemente no sabía cuál era. Esto no era nuevo.

Ahora se había quitado la camisa y sus manos habían desaparecido frente a él, con los codos a los costados. Nos sentamos a la mesa, con los ojos muy abiertos y fijos en su espalda. ¿Podría estar jugueteando con su cinturón? Luego estaba desnudo, su culo desnudo hacia nosotros. Juntó las manos detrás de la cabeza y comenzó a mover las caderas como un bailarín de hula-hula. Inmediatamente, a lo lejos, escuchamos risas de lo que debían ser los operadores de drones. Y así, el dron se alejó en picado, para no volver jamás.

Bruce se agachó, se subió los pantalones, volvió a ponerse la camisa, se volvió hacia nosotros y se pavoneó por el techo como el héroe triunfante, acompañado por nuestra carcajada estruendosa. Todavía no tenía ni idea, pero me casaría con Alex dieciocho meses después. De vez en cuando la gente nos pregunta cómo nos conocimos, y yo siempre cuento esta historia. Cada vez, Alex bromea en respuesta: "Un día, yo también haré el ritual de cortejo de mi familia para mi hijo, como lo hizo mi padre antes que yo".

Fueron momentos como este los que me hicieron querer quedarme en Puerto Rico. Parecía seguir encontrándome con el tipo de personas que, cuando alguien les decía: "Sabes, podrías mudarte a Puerto Rico",

pensaban: ¡Sabes, yo podría! Había logrado llegar a Puerto Rico, pero quedarme significaba que necesitaba arreglar algunas cosas.

día. No quería renunciar a esta vida.

Unos días después, hice una videollamada con mi gerente y el nuevo gerente que traería para ejecutar el pod de comportamiento inauténtico. Traté de no reaccionar cuando el nuevo gerente describió sus antecedentes en Facebook. Había sido un colaborador individual exitoso en el equipo de Crecimiento, y mudarse a Central Integrity era su oportunidad de convertirse en gerente de personas. Se sentía un poco como los zorros cuidando el gallinero. El crecimiento era un lugar con métricas limpias y directas donde era más fácil demostrar que tenías un alto desempeño, digno de promoción.

Combinado con la ruta de promoción más lenta para los contribuyentes individuales en Integrity, un exgerente de Crecimiento que supervisaba un equipo de Integridad era un arreglo común y causaba problemas cuando Integridad entraba en conflicto con Crecimiento. La mayoría de las soluciones de Integridad tienen el costo de fragmentos de Crecimiento, ya que eliminan los sesgos y las consecuencias no intencionales que pueden introducir los cambios en el equipo de Crecimiento. Sin embargo, las astillas importan cuando los objetivos de crecimiento de cada trimestre o mitad pueden ser igualmente pequeños. Un nuevo gerente de Integridad con años de experiencia y una red profesional profunda en la organización de Crecimiento necesitaba luchar por las preocupaciones de su nuevo equipo centrado en la seguridad, pero parecía inverosímil que no sintieran la necesidad de comprometerse demasiado pronto cuando los colegas que habían dejado. detrás se quejó. Me sentí mal por dejar a Rahul; fue un mentor de nivel de una o dos veces en una carrera.

"¿Has decidido lo que vas a hacer?" preguntó el nuevo gerente.

“Me voy a quedar en Puerto Rico”, dije. “Me voy de Facebook”. Lo que dijo a continuación me sorprendió: “¿Te importaría no mencionárselo a nadie durante unas semanas? Tim también se va y no queremos que parezca una moda”. Sabía que Tim era uno de los más trabajadores y dedicados de mis compañeros en el grupo. Una vez más, traté de no reaccionar.

Mi manager original, Rahul, negó con la cabeza. "Se supone que no debes saber eso", dijo. Me parecía que había algo más pasando aquí. Dos salidas no fueron un problema, ¿quizás otros en el pod estaban vacilando? ¿Quizás si otros pensaran que era una tendencia, la línea podría no mantenerse?

“No hay necesidad de apresurarse a elegir el último día”, agregó el nuevo gerente.

Las personas no eligen los últimos días al azar, y las salidas de las empresas de tecnología a menudo se desarrollan en patrones predecibles. Para la mayoría de los empleados de tecnología, una parte considerable de su compensación proviene de sus recompensas en acciones, que se distribuyen entre una y cuatro veces al año. Por lo tanto, en cada trimestre, la semana (o incluso el día) posterior a la adjudicación, hay un aumento en la cantidad de personas que abandonan las empresas.

Todavía no sabía que todos en mi grupo estaban a punto de renunciar o dejar Integrity por otras partes de Facebook en el mismo lapso de seis semanas. Algunos querían salir tan desesperadamente que se achicaron solo un mes antes de la adjudicación, mientras que otros, como Tim y yo, esperamos hasta justo después de la adjudicación.

Nos acercábamos a la segunda fecha de adjudicación después de que disolvieran Civic Integrity. Toda mi manada había pasado el primer chaleco, que había llegado en febrero. Creo que la mayoría de nosotros estábamos dispuestos a darle a Facebook el beneficio de la duda de que se preocupaba por el espíritu de integridad cívica. Cuando llegó el segundo chaleco en mayo, la gente había decidido seguir adelante. Terminé la llamada y le envié un mensaje de texto a Jeff en Signal: "Le dije a mi gerente que me voy".

"¿Cuándo?" Jeff envió un mensaje de texto.

"No estoy seguro. Me dijo que podía tomarme mi tiempo con una fecha de salida. Estaba pensando que ¿tal vez en un mes? ¿Avisarme con tres semanas de antelación a principios de la próxima semana?

En unos momentos mi teléfono estaba sonando con una llamada de Jeff. No había sido el mejor colaborador durante los dos meses anteriores. Mientras estaba en San Francisco, había estado en contacto regular con él para responder preguntas, pero desde que me mudé a Puerto Rico, había sido mucho más difícil para él ponerse en contacto conmigo.

“¿Qué pensaría si visitara Puerto Rico por un par de semanas?” él dijo. Podría pedirle a su jefe que el periódico patrocinara su viaje. Esto parecía una oportunidad histórica para documentar la verdad sobre Facebook.

prometido a mi equipo. Invitaría a Jeff a nuestro condominio después del trabajo y le dejaría hacer todas las preguntas que pudiéramos antes de tener que dar por terminada la noche a las once.

Nuestro primer día juntos en Puerto Rico, Jeff y yo hicimos una lista de temas que cada uno pensó que era importante cubrir. En comparación con la de Jeff, mi lista estaba relativamente dirigida. Creo que eso se debió a que mi enfoque en el tema era especializado, una perspectiva desde dentro del mundo de la tecnología. Sabía que tendría que planificar cuidadosamente para presentar un caso convincente al mundo exterior de que Facebook sabía que sus algoritmos estaban dañando al público y no había actuado. Eran temas increíblemente difíciles y multidimensionales. Si iba a hacer afirmaciones extraordinarias sobre algoritmos que conducen a la violencia, necesitaba pruebas extraordinarias. Desde mi último año en Google, durante los últimos seis años de mi carrera corporativa, la gente no me creía cuando importaba, Entonces, ¿por qué mi palabra sería suficiente ahora? Me aseguré de capturar fotos de todos los documentos necesarios para corroborar lo que luego le diría a la SEC y al Congreso.

La lista de Jeff era más amplia. Llevaba años siguiendo lo que sucedía en Facebook. Tuvo un asiento junto a la corte para un flujo aparentemente interminable de activistas que alegaban daños por parte de Facebook, solo para que sus acusaciones fueran desestimadas en comunicaciones corporativas, comunicados de prensa y cabezas parlantes. Se había quedado con muchas más preguntas que respuestas. Estaba seguro de que si Jeff hubiera podido mantenerme despierta y funcional las veinticuatro horas del día, lo habría hecho.

Cada documento que leí, a veces extenso pero a menudo con un escaneo rápido, no solo pintó un retrato más completo para Jeff de lo que estaba sucediendo en Facebook, sino que también amplió mi propia comprensión de cómo funcionaban los sistemas de Facebook. Sentí que me estaba dando la educación que necesitaba al comienzo de mi tiempo en Facebook, pero que nunca tuve tiempo de seguir. Mi primer año en Facebook había sido una crisis interminable sin tiempo ni siquiera para asistir a la orientación. Ahora estaba leyendo cientos de libros blancos que explicaban cómo funcionaba Facebook y las limitaciones conocidas del sistema. Facebook, o cualquier otra gran corporación que dependa de sistemas algorítmicos, no puede depender de libros de texto o cursos en universidades para cubrir sistemas críticos para el negocio para que las personas los usen a medida que

desarrollan un nivel mínimo de competencia, porque se ejecutan en bases de código cerradas a medida. En ausencia de un recurso reflexivo como ese, estas organizaciones serían más efectivas si compilaran los cien documentos más importantes que uno necesita leer para ponerse al día. Puede parecer obvio, pero a menudo nadie identifica y organiza una colección de este tipo porque lo único peor recompensado que escribir documentación en muchas organizaciones técnicas es organizar la documentación.

Ahora que tenía una visión más completa de cómo había evolucionado la sección de noticias de Facebook durante los cinco años anteriores, sabía que necesitaba que la gente entendiera cómo un cambio como el de las interacciones sociales significativas no se había logrado controlar.

En 2017 o tal vez antes, el equipo de News Feed se dio cuenta de que las personas publicaban cada vez menos contenido en Facebook. Intentaron muchas formas diferentes de hacer que las personas crearan más contenido, pero nada funcionó excepto darles a las personas más validación de sus amigos en forma de Me gusta, comentarios y compartir. Un pequeño golpe de dopamina en Internet es muy útil. Anteriormente, News Feed se había configurado para optimizar la cantidad de tiempo que pasaba en Facebook. Ahora se reconfiguraría para dar la mayor distribución al contenido que provocara la mayor cantidad de interacciones. De la noche a la mañana, las tasas de creación de contenido cambiaron. Dale a la gente más comentarios y me gusta, y le darán a Facebook más contenido gratuito para vender anuncios.

Sin embargo, en seis meses, el equipo de Integridad Cívica descubrió que el nuevo contenido no era exactamente gratuito; Facebook simplemente no fue el que pagó por ello. La democracia estaba pagando el precio. La sociedad estaba pagando el precio. El discurso civil estaba pagando el precio. En algunas áreas del mundo, las personas estaban pagando el precio con sus vidas. Civic Integrity había enviado investigadores a Europa en el período previo a las elecciones parlamentarias de la UE y escuchó los mismos comentarios de la derecha y la izquierda, de los partidos grandes y pequeños: "Sabemos que cambiaron el algoritmo". A los investigadores de las empresas de tecnología les encanta cuando la gente hace declaraciones definitivas como esta, porque ¿cómo podría alguien de afuera saber con seguridad que Facebook ha hecho un cambio? Esas declaraciones a menudo tienen el sabor de la mitología. Pueden

aproximarse a la percepción del mundo de un individuo, pero a menudo revelan más sobre lo que teme el hablante que sobre cómo funciona el sistema tecnológico en sí. Tal vez ese miedo sea la pérdida de control, la marginación o la persecución, pero cualquiera que sea la explicación, rara vez pasaría la revisión del código por parte de un experto.

Todos los partidos políticos de la UE estaban frustrados con Facebook por la misma razón. Tenían expertos en redes sociales en sus equipos que habían descubierto qué contenido se estaba distribuyendo y no era el contenido del que estaban más orgullosos. Fue el contenido lo que provocó la ira. Contenido que asustó a la gente. Contenido que sacó lo peor de las personas. Hubo un claro antes y un nuevo después. No sabían por qué un algoritmo escrito a miles de kilómetros de distancia determinaba que esto debía suceder, solo sabían que el juego tenía nuevas reglas.

Los partidos políticos de derecha e izquierda se sentían divididos entre publicar contenido en el que sabían que sus seguidores realmente creían y les gustaba, versus el contenido que se estaba distribuyendo. Entendieron una verdad simple: cuando la gente se presentó en las cabinas de votación, Facebook ya había votado. Podría postularse en los puestos que quisiera, pero las IA de Facebook se formaron mediante optimizaciones básicas ciegas a los costos externos y solo permitirían que los puestos que cumplieran con sus objetivos comerciales llegaran a sus electores. Así como nuestro sistema de priorización de feeds domésticos en Pinterest no entendió que la gente se aburría, los algoritmos de Facebook no pudieron ver que estaban priorizando ciertos tipos de contenido sobre otros, o cuáles fueron las consecuencias de esa preferencia. El sistema de priorización de News Feed sabía que podía obtener los clics.

Se había necesitado un gran esfuerzo para cambiar el objetivo principal de la compañía de Tiempo dedicado a Interacciones sociales significativas, y se necesitaría mucho más que unas pocas entrevistas por parte del personal de Integridad cívica para cambiarlo una vez más. Más de un año después de la llegada de esos informes, la gente de News Feed Integrity apenas comenzaba a acumular pruebas suficientes para explicar qué había impulsado el importante "cambio de mezcla" en lo que se entregaba a través de News Feed.

A fines del verano de 2019, un amigo mío que era un científico de datos central en News Feed Integrity me invitó a una revisión de su última investigación por parte de los líderes principales de Facebook

News Feed. La compañía había mostrado a decenas de miles de usuarios piezas de contenido de sus propias fuentes de noticias y les pidió que clasificaran cuánto les gustaba ese contenido. Resultó que al usuario promedio de Facebook realmente le gustaba el contenido de unos veinte amigos más cercanos, pero a ese usuario solo le gustaban los comentarios compartidos de sus cinco amigos más cercanos. En pocas palabras: a la gente no le gusta el contenido compartido. El contenido original fresco fue visto como parte de sus amistades. Alguien que te importaba se había tomado un momento para crear algo para ti, y las personas estaban predispuestas a gustarles de las veinte personas más cercanas. Las acciones compartidas, por otro lado, se consideraban como spam.

La conclusión de esa revisión fue, a su manera, un microcosmos de cómo se tomaban y deshacían las decisiones en Facebook. Los científicos de datos explicaron que creían que un solo componente del sistema de clasificación de feeds causaba una parte significativa del problema de la distribución desproporcionada de contenido extremo. Cuando Facebook intentaba decidir si mostrarle a un usuario una parte del contenido, predecía la probabilidad de que a ese usuario le gustara, comentara, compartiera o interactuara con él. Esas fueron todas las formas de aumentar el volumen total de interacciones sociales significativas que tuvieron lugar en el sistema. Pero cuando ese contenido se compartió, hubo una segunda ronda de interacciones que podría tener lugar: a los amigos del usuario que creó el contenido compartido les podría gustar, comentar, compartir o interactuar con ese contenido. Si Facebook le diera una mayor distribución al contenido que generó esas interacciones "descendentes", sería otra forma de aumentar el número total de interacciones sociales significativas. Para asegurarse de que todo ese compromiso potencial fuera recompensado cuando Facebook estaba dando forma a los feeds de los usuarios, agregaron un parámetro que llamaron Interacciones sociales significativas descendentes (MSI descendente).

Solo había un problema, y ahí es donde entró la investigación de mi amigo. Las personas no interactúan con la mayoría del contenido compartido, por lo que Facebook no estaba dando un impulso descendente a la mayoría de las publicaciones. De manera desproporcionada, el contenido que realmente atrajo la emoción de las personas, como el miedo, el disgusto por el otro o la ira, pudo superar el sesgo contra el contenido compartido. MSI aguas abajo podría haber aumentado el número total de interacciones en la plataforma, pero

también había proporcionado una vía rápida para que el contenido más extremo llegara a las fuentes de noticias de las personas.

Las decisiones en Facebook rara vez las toma un individuo (a menos que ese individuo sea Mark Zuckerberg), por lo que después de analizar todos los datos, el comité de líderes de News Feed sopesó los méritos y llegó a la conclusión de que se tendría que hacer algo con respecto a MSI. Ahí es donde dejé la historia en 2019: los líderes más importantes de News Feed dijeron que el MSI descendente debía eliminarse o devaluarse, y asumí que se había resuelto. Pero en el proceso de revisar los documentos para explicarle a Jeff la intersección de los algoritmos y las implicaciones políticas del mundo físico, vi que todavía estaban tratando de arreglar el MSI descendente en abril de 2020.

Antes de que me sacaran de Civic Misinformation, había contribuido al Grupo de Trabajo de Intervenciones Suaves, un grupo de trabajo que intenta identificar intervenciones más allá de eliminar contenido o personas de Facebook (acciones duras). Después de consultar con al menos sesenta colaboradores, trajeron una lista de diez recomendaciones hasta el final de la cadena al propio Mark Zuckerberg. Entre esas recomendaciones había una importante: eliminar por completo el MSI descendente. Cuando se trataba de política, elecciones y otros asuntos cívicos, esto evitaría que la plataforma impulsara tanto el extremismo de manera artificial.

La eliminación de MSI descendente del contenido "cívico" había ocurrido uno o dos meses antes de esta reunión, y había sido un buen primer paso. Pero para eliminar un impulso, primero debe saber qué contenido es cívico. Eso significa que necesita escribir un clasificador de texto para etiquetar el contenido cívico usando IA. Desafortunadamente, este fue un proceso que pasó por alto, y probablemente siempre pasará por alto, la gran mayoría de lo que Facebook quería captar debido a la imprecisión del lenguaje. Para comprender que algo es "cívico", debe comprender qué temas y problemas son políticos en una sociedad, tal vez también quiénes son los impulsores y agitadores políticos en un momento dado. Además, solo un puñado de idiomas tenía esos clasificadores cívicos.

Muchos de los lugares más frágiles del mundo son también los más diversos desde el punto de vista lingüístico, y el modelo comercial de Facebook no puede justificar la expansión de la cobertura de elementos como los clasificadores cívicos para proteger los idiomas "pequeños", al menos en la forma en que se construyen estos sistemas

actualmente. Capacitar a cada clasificador en cada idioma requirió miles, si no decenas de miles, de ejemplos de contenido cívico, que necesitarían una actualización constante a medida que nuevos temas entraran y salieran de ser temas "cívicos" del momento. Facebook podría justificar esa inversión para un idioma con mil millones de hablantes, pero optó por no hacerlo para idiomas con menos de 100 o 200 millones de hablantes. Como estadounidense, obtuve una ventaja de lo relativamente homogéneo que es Estados Unidos desde el punto de vista lingüístico. Otros países lo son menos. Por ejemplo, el Censo de India de 2011 encontró 14 idiomas hablados por más de 10 millones de personas. Cuando me fui, no más de tres o cuatro de ellos tenían sistemas de seguridad.

De todos modos, eliminar el MSI descendente para idiomas con clasificadores cívicos fue un paso adelante. El grupo de trabajo de Soft Interventions quería expandir esa victoria a todos los idiomas, independientemente de si tenían un clasificador cívico, eliminando el impulso de todo el contenido, punto. Ampliar la eliminación de MSI descendente de manera general no tuvo ningún impacto en los ingresos, en la cantidad de tiempo que las personas pasaban en el sitio o en la frecuencia con la que abrían Facebook. Parecía un almuerzo gratis. Excepto, excepto que disminuyó ligeramente el número total de MSI.

Encontré notas de la reunión que decían: “Mark [Zuckerberg] no cree que podamos ser amplios, pero está abierto a las pruebas, especialmente en ARC [Países en riesgo]. No lanzaríamos si hubiera una compensación material con el impacto de MSI”. Cuando Jeff y yo miramos ese documento juntos, nos sentamos en un silencio atónito. Aquí había una intervención simple, independiente del contenido. No se trataba de elegir qué ideas eran buenas o malas, solo se trataba de revertir un error que Facebook había eliminado, y Zuckerberg estaba bloqueando la reversión porque no podía soportar que ninguno de sus números bajara.

No puedo decir por qué Mark Zuckerberg quería mantener el MSI downstream en su lugar, pero entiendo el papel que desempeñó MSI para el equipo de News Feed. Las métricas de objetivos impulsan el comportamiento organizacional. Tener un objetivo principal consistente es importante porque las personas toman decisiones sobre cómo invertir su tiempo durante meses o incluso trimestres en función de suposiciones sobre cómo se evaluará ese trabajo. Si el MSI descendente se hubiera desactivado en todos los ámbitos, incluso solo

en los países en riesgo (que, en 2020, incluía a los Estados Unidos), el volumen total de MSI habría disminuido. Sin declarar una amnistía parcial y restablecer las métricas de todos, es casi seguro que las personas habrían obtenido bonificaciones más pequeñas si el MSI descendente hubiera disminuido. Los equipos que habían estado trabajando en la mejora de los componentes relacionados con el MSI posterior habrían perdido su trabajo.

Hay pocas personas en Silicon Valley que tengan experiencia trabajando en sistemas de recomendación algorítmica. Más allá de su escasez, tienen una gran demanda constante porque pueden impulsar los resultados comerciales como pocos ingenieros pueden hacerlo. En una empresa como Facebook que ya enfrentaba desafíos de retención, puedo garantizar que los jefes de departamento y los líderes de equipo habrían estado llamando a Zuckerberg el día después de la decisión de apagar el MSI descendente. Habrían levantado la bronca sobre cómo iba a afectar a sus organizaciones; la moral herida genera abandono. No sé si todo esto estaba pasando por la mente de Mark o no, pero no puedo pensar en ninguna otra razón por la que elegiría proteger una métrica arbitraria después de escuchar a un equipo hablar sobre cómo esa métrica estaba avivando las llamas innecesariamente. de violencia étnica.

comenzado a reunirnos en los bosques de Oakland, y aquí estábamos. Me estaba ayudando a ver el bosque y yo lo estaba ayudando a ver los árboles. Quería actuar porque sabía que había mucho en juego, pero necesitaba su experiencia para comprender las narrativas que Facebook le había estado contando al público. No podría haber recopilado la información para refutar las tergiversaciones de Facebook sin él.

Durante tres semanas, trabajamos desde varios estudios de tiempo compartido que requisamos como espacio de trabajo conjunto. Recuerdo más vívidamente nuestros días en el último de los lugares de reunión de nuestro estudio. Estaba ubicado a solo unos metros sobre la Laguna del Condado, con una vista del puente que la cruza. Para obtener imágenes decentes de la pantalla de una computadora, especialmente con una cámara de 4 megabytes, tuve que adoptar una postura que ningún médico definiría como ergonómica. Probé experimentos con trípodes para sostener la cámara, pero descubrí que la forma más eficiente de tomar fotos nítidas era colocar mi codo izquierdo sobre la mesa que sostenía la computadora portátil, sostener el teléfono con esa mano y luego estirar la mano derecha hacia abajo. mano para avanzar la pantalla antes de levantar mi mano nuevamente para tocar el botón de imagen en el teléfono.

Después de tomar al menos 15 000 imágenes, mi espalda comenzó a encorvarse incluso cuando no estaba documentando mi pantalla. Mis niveles de dolor solo se mantuvieron manejables gracias al aparato ortopédico corrector de postura que Chris me había pedido. Un día, después de horas y horas de fotografiar, me tomé un momento para distraerme, mirando el agua azul increíblemente hermosa a través de la ventana del balcón. De repente, un pequeño bulto gris apareció brevemente en la superficie a unos seis metros de mí. Se elevó tal vez un pie fuera del agua en un arco suave antes de desaparecer bajo las suaves olas de la ensenada.

"¡Jeff! ¡Manatíeeeeee!" Grité, con alegría infantil. Ocasionalmente habíamos visto manatíes antes, pero este estudio, sin duda, tenía la mejor plataforma para observar manatíes. En ese momento, un segundo objeto gris rompió el agua a unos treinta metros de distancia en el mismo arco suave característico, seguido menos de treinta segundos después por un tercero a unos veinte metros de distancia. "Manatí trifecta!" gritó Jeff. Nos estábamos poniendo un poco agresivos, alimentados por el cansancio y el exceso de café. Cualquier cosa que pudiera aliviar el tedio y el estrés de nuestro trabajo de

rendición de cuentas fue un descanso bienvenido.

Entramos en nuestra última semana con humo, pero estábamos decididos a pasar la cinta. El domingo fue nuestra última sesión completa, ya que mi último día de trabajo en Facebook terminaría ese lunes a las 5 en punto, hora del Pacífico. Ahí es cuando sería cortado. Jeff y yo nos encontramos afuera de mi condominio a las 8 de la mañana y caminamos juntos hacia el estudio para poder completar nuestro sprint. Habíamos decidido de mutuo acuerdo que Jeff sabía lo suficiente sobre los algoritmos de Facebook y sus consecuencias, por lo que durante estos últimos días pudimos priorizar los temas que Jeff sabía que eran temas candentes para Facebook, aunque estaban más allá de mi experiencia de primera mano.

Decidí tomar las medidas que tomé porque me preocupaba la violencia étnica, particularmente en los lugares más frágiles del mundo. Pero fue en gran parte, si no en su totalidad, debido a la sugerencia de Jeff de que la historia tiene un relato de los impactos de Facebook en la salud mental de los adolescentes, el sesgo racial y de género en la IA, el engaño de los anunciantes, los informes engañosos sobre el crecimiento de los inversores y las mentiras de Facebook sobre su trato preferencial a VIPs a través de su programa Cross-Check. No habría pensado en documentar esos temas si Jeff no me hubiera ayudado a apreciar lo que el mundo quería saber o, realmente, merecía saber sobre ellos.

Y la contribución de Jeff no fue gratuita. Para cuando llegó el domingo, Jeff había comenzado a manifestar el estrés de este último sprint al retroceder en su hábito de fumar. Se había acostumbrado a fumar un solo cigarrillo al día, un cuarto de cigarrillo a la vez, en pequeños respiros en el balcón cuando sus nervios exigían un poco de aire fresco y un protector químico.

En algún momento después de la una de la mañana, ahora en la madrugada del lunes, tomé un descanso para ponerme espuma en la espalda y tratar de estirar los músculos espasmódicos que habían comenzado a doler continuamente, cuando Jeff regresó de su último micro- receso para fumar. Soy extremadamente alérgico al humo, e incluso el residuo del humo del cigarrillo en su ropa provocó una reacción alérgica. El único problema era que los músculos de mi torso estaban tan fatigados por sostenerme durante horas en mi corazonada antinatural que ya no podía toser. Me senté allí abrazando una almohada a mi estómago, tratando de crear suficiente presión para forzarme a toser mientras mi cuerpo gritaba por alguna resolución a la

sensación de ardor en mis pulmones.

No puedo exagerar esto. Ningún modelo de rendición de cuentas que dependa de ese nivel de sacrificio de un individuo será suficiente a largo plazo para gobernar una empresa tan poderosa y de gran alcance como Facebook.

CAPÍTULO 14

Saliendo

No estoy ansioso por ser la voz más fuerte o la más popular. Pero me gustaría pensar que en un momento crucial fui una voz efectiva de los sin voz, una esperanza efectiva de los desesperanzados.

—Whitney M. Young, Jr.

Las pesadas puertas de madera se abrieron frente a mí y entré en una sala de audiencias del Senado de los Estados Unidos como si estuviera en piloto automático. Estaba corriendo con unas cuatro horas y media de sueño y con cada paso me sentía como si estuviera caminando sobre lodo, obligándome a seguir adelante. Si nos hubiera sentado a Jeff Horwitz y a mí en mi último día en Facebook y me hubiera propuesto la idea, la posibilidad, de que cuatro meses y medio más tarde estaría caminando en una audiencia del Senado para testificar sobre lo que realmente estaba sucediendo en la empresa, que yo estaría "saliendo" públicamente como el denunciante, nos habríamos horrorizado. "Absolutamente no", habría dicho. Pero ahora estaba sentado en una mesa, los senadores alineados frente a mí, sin él.

Te habría explicado que estaba trabajando con Jeff porque sabía que él podía contar la historia de Facebook: había sido una de las voces principales en esto durante años. Había capturado veinte mil páginas de documentos para el público para que el caso no pudiera ser refutado. Tenía la esperanza de que hubiera sesiones a puerta cerrada para abordar las cuestiones más profundas y explicar la importancia de estos documentos a los funcionarios gubernamentales, pero no tenía ningún deseo de asumir un papel como el de los denunciantes de Cambridge Analytica. Yo era una persona, no un símbolo o un pony de exhibición.

Supuse que podría permanecer entre bastidores hasta mediados de julio, que es cuando el Wall Street Journal comenzó a proporcionar información más concreta sobre cuándo publicarían las historias de Jeff. Cuando Jeff y yo nos despedimos en Puerto Rico el 17 de mayo,

me dijo que probablemente publicaría a mediados de junio. Eso no sucedió. Luego, el tiempo fue superado por otros eventos. Llegaron los Juegos Olímpicos, del 23 de julio al 8 de agosto, y luego la temporada de vacaciones de verano. El Journal quería darle a Jeff el tiempo que necesitaba y también hacer todo lo posible para asegurarse de que las historias no se perdieran en el ciclo de noticias. Esto significaba que el primer artículo se iba a imprimir después del Día del Trabajo. Cuatro meses completos después de que dejé Facebook.

Cuando se fijó esa fecha, mis abogados comenzaron a tener conversaciones serias conmigo sobre cómo debería prepararme para protegerme a mí mismo y a mis seres más cercanos. Me preguntaron si quería participar en el lanzamiento y comenzaron a sugerir que tal vez debería, porque hacerlo público en realidad podría brindar más protección que tratar de permanecer en el anonimato. Mis abogados trajeron una firma de comunicaciones que a menudo hacía trabajo de defensa de problemas. En la reunión inicial, su consultor dijo que conocía a alguien en 60 Minutos. Pensó que si 60 Minutes podía revelar la historia de mi identidad, estarían dispuestos a hacerlo en una historia que cubriera las revelaciones. Sin embargo, todavía no estaba convencido de hacerlo público.

A partir de ese momento, parecía que en cada reunión del equipo se volvería a presentar el tema. Yo me resistía, y mis abogados repetían pacientemente que no creían realista que mi identidad permaneciera en secreto. Eran claros: Facebook iba a saber que yo era el denunciante tan pronto como el Wall Street Journal comenzara a pedir comentarios. Facebook se daría cuenta de que solo una persona había accedido a los archivos que usamos para la primera ola de informes: yo. Los abogados argumentaron que debería asumir la responsabilidad de mis acciones o pasaría el resto de mi vida preguntándome si esta semana sería cuando Facebook me presentaría al mundo de la manera menos halagadora y más destructiva. Debo esperar que Facebook intente destruirme para socavar la narrativa. ¿Quería vivir con una nube sobre mi cabeza, siempre mirando por encima del hombro?

Empecé a coquetear con la idea. Acepté una videollamada exploratoria con el productor en 60 Minutos si Jeff también podía participar. Algunas cosas ya no iban a planear, y yo estaba nervioso por más curvas. Durante el tiempo que pasamos juntos en Puerto Rico, le había dejado claro a Jeff que quería que el Journal tuviera la exclusiva en inglés. Después de todo, Jeff había hecho el trabajo,

había invertido años en informar en Facebook y el periódico lo había apoyado y corrido el riesgo. Pero muchas de las historias más destacadas de las revelaciones trataban de asuntos que afectaban a personas fuera de los Estados Unidos. No parecía apropiado que un periódico en inglés, detrás de un muro de pago en los Estados Unidos, debería ser el único medio para publicar historias y revelar la verdad sobre cómo y por qué personas en todo el mundo estaban muriendo debido a la negligencia de Facebook. El mismo Jeff admitió que había muchas historias dentro de los archivos que estaban fuera del alcance de lo que el Journal solía informar.

Un mes antes de esa videollamada, a principios de julio, cuando Jeff me explicó los retrasos ocasionados por los Juegos Olímpicos y la temporada de vacaciones de verano, yo había opinado que esta era la oportunidad perfecta para comenzar a organizar un consorcio de medios periodísticos en idiomas distintos al inglés. No había tenido la energía para poner al día a otros periodistas inmediatamente después de dejar Facebook y mudar todas mis pertenencias a Puerto Rico, pero ahora estaba asentada y tenía tiempo para asegurarme de que saldríamos a imprenta con voces diversas. Jeff no estaba seguro de esto; no era el tipo de cosas que el Journal hacía muy a menudo. Tendría que hablar con su editor.

A mediados de agosto, el consorcio de habla no inglesa aún no había despegado. Mientras me sentaba en la oficina de mi casa en San Juan y esperaba que comenzara la videollamada de 60 Minutos, tal vez faltaban treinta días para que el primero de los artículos de Jeff saliera en vivo, el 13 de septiembre. Me sentí un poco a la deriva. Menos de dos semanas después de esa discusión con Jeff, el chico con el que había estado saliendo, Chris, se metió en una ducha en Las Vegas, solo y en circunstancias prevenibles, y sufrió una hemorragia en el lóbulo frontal que lo dejó irracional y beligerante. Ahora iba a mantenerme a salvo. Me hospedaba en el apartamento de un conocido de San Juan, Alex, que estaba fuera del país por negocios durante unas semanas. Todavía no estaba seguro de hacerlo público.

Cuando comenzó la videollamada y el equipo de 60 Minutos apareció en varios recuadros en la pantalla de mi computadora, Jeff y yo dimos un resumen de treinta minutos de las revelaciones. Luego hicieron sus preguntas. Al día siguiente, mi encargado de comunicaciones me dijo que 60 Minutes había dado luz verde a una función sobre los archivos de Facebook, pero que no podían colaborar con el trabajo del Wall Street Journal. No conozco los detalles, ya sea

por la política corporativa o por la falta de voluntad para compartir el centro de atención; todo lo que sé es que su oferta se extendió solo a mí.

Jeff había sido mi amigo más constante durante los nueve meses anteriores. Otros me habían brindado más apoyo, ya que me había movido entre diferentes permutaciones de vivienda de COVID-19, pero Jeff había sido una constante. Me había creído cuando me sentí solo en Facebook. Él me había dado el apoyo para seguir mi conciencia y fue el mejor colaborador que pude haber tenido durante todo el proceso. Si continuaba 60 Minutos sin él, me preocupaba que se sintiera traicionado. Me sentí desgarrado. Sabía que tenía un sentido de propiedad sobre esta historia de Facebook, o más bien lo que sería una serie de historias, y sabía que el Journal había estado dispuesto a invertir en el reportaje de la forma en que lo habían hecho, al menos en parte, porque lo sentían. era una historia que solo ellos estarían contando.

Podría continuar con 60 Minutos y asegurarme de que Facebook no pudiera librarse de sus fechorías contando fábulas sobre un empleado descontento que pinta un retrato distorsionado de la empresa y protegerme en el proceso, pero me arriesgaría a alejar a Jeff. ¿Y si me caigo de cara? ¿Qué pasaría si Facebook desenterró información sobre mí que podría manipular para socavar los informes del Journal?

Al final, decidí creerles a mis abogados: lo mejor que podía hacer para protegerme era dejar que el público me protegiera. Y la única forma en que el público podía protegerme era dejar que me conocieran, salir de las sombras. Así como creía que Facebook no podía resolver sus problemas sin la ayuda del público, no pensé que podría resolver los posibles desafíos de la empresa sin la ayuda del público. Necesitaba ir a 60 Minutos, y eso correría el riesgo de perder mi amistad con Jeff. El Journal lanzaría su serie en septiembre sin mi identidad (solo ellos tendrían el centro de atención) y luego saldría en la televisión nacional en octubre.

estaba comprometido a traer a bordo medios que no hablaran inglés, y no veía ningún movimiento de mi equipo de comunicaciones o del Journal para que eso sucediera. Tampoco había un plan para colaborar más con el Congreso. Si le di documentos a alguien además del Congreso o la SEC, estaría enfrentando un riesgo adicional para mí. ¿Cuándo nos comunicaríamos con los medios de comunicación que no hablan inglés y les haríamos saber que esto se avecinaba? ¿Cuándo les daría resúmenes de antecedentes para que supieran cómo navegar por las divulgaciones? Incluso lo que yo consideraba necesidades realmente básicas todavía estaban en el aire. Por ejemplo, necesitaba capacitación en medios para estar preparado para responder preguntas básicas en la televisión como "¿Cómo describirías quién eres en treinta segundos o menos?" Tómate un momento. ¿Puedes resumir tu vida en treinta segundos? ¿Cómo resumiría mi caso en fragmentos de sonido para una audiencia de 60 Minutos o una audiencia en el Congreso? “¿Cómo describirías quién eres en treinta segundos o menos?” Tómate un momento. ¿Puedes resumir tu vida en treinta segundos? ¿Cómo resumiría mi caso en fragmentos de sonido para una audiencia de 60 Minutos o una audiencia en el Congreso? “¿Cómo describirías quién eres en treinta segundos o menos?” Tómate un momento. ¿Puedes resumir tu vida en treinta segundos? ¿Cómo resumiría mi caso en fragmentos de sonido para una audiencia de 60 Minutos o una audiencia en el Congreso?

El caos empeoró mucho antes de mejorar. Una o dos semanas antes de esa primera llamada de investigación de 60 minutos, a fines de julio o principios de agosto, el jefe de comunicaciones me informó que se estaba alejando parcialmente de mi caso, pero que su lugarteniente, un empleado subalterno de la empresa, se encargaría del día. hoy mientras supervisaba. Pero dos semanas antes de que las imprentas comenzaran a publicar nuestra historia, el consultor senior anunció que estaba completamente fuera de mi caso. Empecé a entrar en pánico. No soy un experto en comunicaciones de crisis, pero sabía que solo un tonto continúa 60 Minutos sin un profesional que se asegure de que esté preparado. Supongo que en el traspaso entre los dos consultores, los detalles como un plan de implementación o capacitación en oratoria se pasaron por alto.

Me aferré a la fe ciega. Tal vez estaría bien. Oh, por favor, que esté bien. Me obligué a creer que la persona junior de comunicaciones podría prepararme. Me reuní con él al día siguiente y, para mi horror, descubrí que estaba empezando desde cero enseñándole los problemas

en el espacio de responsabilidad tecnológica. No iba a poder ayudarme a afinar mis respuestas si no estuviera ya familiarizado con las ideas de las que estábamos hablando. Nos reunimos varias veces durante los siguientes días antes de darme cuenta de que tenía que buscar ayuda externa.

Si viste mi aparición en 60 Minutos o mi sesión ante el Senado dos días después, todo esto podría sorprenderte. Mi presentación fue fluida y mi comportamiento lo suficientemente tranquilo como para inspirar una industria artesanal de teorías de conspiración protagonizadas por actores de crisis y oscuros multimillonarios detrás de la cortina. En este punto, Larry Lessig intervino y me brindó un apoyo y un consejo fundamentales. Nuestros caminos se cruzaron brevemente ese verano cuando un amigo nos presentó, y Larry me dijo que lo contactara si necesitaba ayuda. Profesor de la Facultad de Derecho de Harvard y exdirector del Centro de Ética Edmond & Lily Safra de la Universidad de Harvard, Larry es el fundador de Creative Commons y ha sido durante mucho tiempo un defensor de la equidad y la transparencia en la tecnología. Me dirigió hacia la empresa de comunicaciones Bryson Gillette. Fueron una elección natural para un ahorro de último minuto porque habían estado apoyando al Centro de Tecnología Humana durante dos años, durante el lanzamiento de su documental The Social Dilemma, que profundizó en temas similares a mis revelaciones. Bryson Gillette no necesitó horas y horas para ponerse al día con la información de fondo. De todas las empresas de comunicaciones de los Estados Unidos que podrían haberme puesto al día, casi seguro que eran la mejor opción. Como decía mi madre cuando yo era pequeña, tengo un ángel de la guarda muy activo.

Mi programa de preparación fue intenso durante los seis días previos a la grabación de 60 Minutos. El sábado trajo la primera sesión de noventa minutos con Bryson Gillette, seguida al día siguiente por cuatro horas de responder preguntas difíciles con mis abogados. El lunes volví a estar con Bryson Gillette durante una hora cuando el Journal publicó el primero de los artículos de Jeff, “Facebook dice que sus reglas se aplican a todos. Los documentos de la empresa revelan una élite secreta que está exenta”. El martes fue lo que consideré mi ensayo general. Grabé un podcast con el Journal que se lanzaría simultáneamente con el perfil que publicaría el Journal cuando se emitiera 60 Minutes. Sabíamos que sería una entrevista amistosa y que me darían un espacio seguro en el que practicar la explicación de los temas centrales de mis revelaciones y la descripción

de lo que había hecho.

En algún momento de la semana o dos anteriores al lanzamiento de los archivos de Facebook, mis abogados se comunicaron con el Comité de Protección al Consumidor del Comité de Comercio del Senado para informarles sobre las próximas noticias. Este comité había estado investigando las redes sociales durante meses y se entusiasmaron con la idea de que testificara después de que saliera del armario. Nunca había hablado con nadie del comité hasta la semana en que las historias comenzaron a publicarse, pero en algún momento durante mi apretada agenda en DC también me reuní con dos miembros del personal del comité. Uno representaba la oficina del presidente de la mayoría, Richard Blumenthal; el otro era de la oficina de la presidenta de la minoría Marsha Blackburn. Esta reunión se sintió como un interrogatorio, con los dos sentados frente a mi abogado y yo en una pequeña mesa de la sala de conferencias.

Su misión era simple: ¿Fueron mis revelaciones suficientes para justificar una audiencia en el Senado? ¿Sería un buen testigo? ¿Soné creíble? ¿Competente? Sus horas de preguntas me dieron una idea de qué temas nos gustaría abordar durante la grabación de 60 Minutos. La audiencia pronto se programó para dos días después de que saliera al aire el programa. Esta sesión también fue la primera vez que me di cuenta de que había una diferencia entre lo que me motivó a presentarme y lo que más interesaría al público. Salí porque pensé que había decenas de millones de vidas en juego en algunos de los lugares más vulnerables del mundo. Los miembros del personal estaban más interesados en la salud mental de las adolescentes y lo que Facebook sabía al respecto.

mayor ansiedad, patrones de uso poco saludables, autocrítica negativa?" -imagen, u otras indicaciones de menor bienestar? Los senadores exigieron ver cualquier investigación que Facebook tuviera sobre la salud mental de los niños.

Dos semanas más tarde, cuando la respuesta de Facebook debía presentarse al Senado, Jeff había conseguido una copia de la declaración de la empresa en respuesta y me llamó para saber qué pensaba. Mis ojos se abrieron como platos mientras lo leíamos juntos, asombrado por la arrogancia de Facebook. Facebook tenía un montón de entrevistas de investigación con niños que dijeron que usaban compulsivamente Instagram a pesar de que los hacía infelices, entrevistas que sus propios investigadores resumieron como "narrativas de adictos": Me hace infeliz; No puedo dejar de usarlo; si me voy, seré condenado al ostracismo. Y, sin embargo, la respuesta de Facebook al Congreso fue poco más que un encogimiento de hombros: "No estamos al tanto de un consenso entre los estudios o los expertos sobre cuánto tiempo de pantalla es 'demasiado'", respondieron, eludiendo sin agallas la pregunta real formulada,

Facebook tenía razón técnicamente en cuanto a que no había consenso en la academia o el público sobre qué cantidad de redes sociales era "demasiado". Pero eso se debió en gran parte a que Facebook mantuvo todos sus datos ocultos y no permitió que los académicos tuvieran acceso a ellos para sus estudios. Todavía. El Congreso no había preguntado cuánto de las redes sociales era una cantidad “mala” de redes sociales; me habían preguntado si la investigación de Facebook indicaba alguna vez que los productos de Facebook podrían dañar a los niños... y ahora estaba sentado frente al personal del Congreso que hojeaba copias impresas de esa misma investigación. No estaban contentos.

Instagram es probablemente una fuerza positiva en la vida de muchos niños, pero como todos los daños en las redes sociales, los impactos negativos de la plataforma no se distribuyen de manera uniforme. Para cualquier tipo de daño causado por la plataforma, ya sea que estemos hablando de niños o adultos, debe esperar que alrededor del 10 por ciento de los usuarios soporten una gran cantidad de la carga, porque esa pequeña fracción comprende, con mucho, los usuarios más pesados. Al igual que con la regla 90-9-1 para la desigualdad de participación en las redes sociales, donde un pequeño número de usuarios produce casi todo el contenido, cuando se trata de consumir contenido en Facebook, vemos un sesgo dramático similar.

El 1 por ciento superior de los usuarios adultos puede consumir de dos mil a tres mil publicaciones por día, mientras que el usuario promedio consume solo veinte o treinta.

Puede que no suene tan mal, pero en 2018, cuando se realizó el estudio, Facebook había dejado de ser la plataforma de redes sociales más popular para los adolescentes. Instagram y Snapchat tenían esa distinción. Además, la definición del estudio de "uso problemático" fue extremadamente estricta. No solo significaba que el usuario tenía "problemas graves con el sueño, el trabajo o las relaciones que atribuías a Facebook", sino que el usuario también tenía que tener la conciencia de sí mismo y la honestidad para admitir que también tenía "preocupaciones" sobre cómo usaban Facebook, como si tuvieran miedo de perderse algo o falta de control. Si el 8 por ciento de los jóvenes de dieciséis años pudiera admitir que tenía un "uso problemático" en Facebook, imagine cuántos más podrían haber admitido problemas con Instagram, y mucho menos los que lo habrían negado a pesar de tener dificultades. Y eso fue sólo un uso compulsivo. También se concentraron otros tipos de daños. El treinta y dos por ciento de las adolescentes dijeron que cuando se sentían mal con sus cuerpos, Instagram las hacía sentir peor. Otros documentos internos hablaban de comunidades de autolesiones que animaban a niños y adultos a hacerse daño.

En mi mente, la pregunta crítica no era si Instagram era seguro o no, o lo suficientemente seguro para suficientes niños, por importantes que fueran esas preguntas. Se trataba de si una empresa que sentía que necesitaba ocultar su propia investigación al público debería ser la que decidiera cuándo se había dañado a "demasiados" niños.

La propia investigación de Facebook sugirió que los niños no percibían todas las plataformas de redes sociales como igualmente dañinas, lo que ilustra cuán importantes son las opciones de diseño y experiencia cuando se trata de las consecuencias de las redes sociales. TikTok se asoció con la alegría, el rendimiento y hacer cosas divertidas con tus amigos e incluso familiares. Snapchat era principalmente una aplicación de chat. Cuando se enfocaba en el cuerpo, no iba más allá de la cara, que podías aumentar con divertidas máscaras virtuales. Pero Instagram se trataba de vidas y cuerpos idealizados, y muchos adolescentes sintieron que no estaban a la altura. Instagram fue diseñado para la comparación social.

El uso seguro de Instagram requería un nivel sofisticado de autoconciencia con el que incluso los adultos luchaban. Tenías que

entender que las vidas que las personas compartían en Instagram no eran representativas de sus vidas reales, que las personas solo publican los mejores momentos de la vida cuidadosamente seleccionados. Instagram trató de responder impulsando iniciativas de marketing sobre ser su "verdadero yo" en la plataforma. Sin embargo, los dólares de marketing, incluso a escala de Facebook, no pueden luchar contra la marea del deseo de los adolescentes de ser aceptados y respetados por sus pares. El resultado fue que, especialmente para las jóvenes, que a menudo ni siquiera tenían la edad suficiente para estar oficialmente en la plataforma, Instagram alimentó las comparaciones sociales negativas que las hicieron sentir que no estaban a la altura de sus pares.

La Asociación Estadounidense de Psicología explica en un artículo titulado "Por qué los cerebros jóvenes son especialmente vulnerables a las redes sociales" que parte de por qué las redes sociales tienen un impacto tan grande en los niños a medida que pasan por la pubertad es que los cerebros de los niños evolucionan para tener más receptores de dopamina y oxitocina: neurotransmisores de recompensa social. Como resultado, cualquier adulto que lea esto, literalmente, nunca recibirá un cumplido tan sublime o una crítica tan dolorosa como la que puede recibir una niña de doce años. La mayoría de los adultos que leen esto pensarían Gracias a Dios.

Si crees que el pasillo de una escuela secundaria es un lugar difícil para estar, prueba las redes sociales. Cuando esos matones, burlas y camarillas de patio de escuela se mueven en línea, el niño del otro lado de un insulto se vuelve más abstracto y, por lo tanto, es más fácil para un niño inmaduro lastimar a otro. Un zinger mezquino le da al remitente la satisfacción de arremeter, sin la retroalimentación negativa de ver llorar a alguien. Los insultos y halagos persisten en la red indefinidamente, haciendo concreto y permanente el dolor que antes era efímero.

Parte de lo que los miembros del personal del Congreso con los que conocí encontraron más inquietante fue cómo los empleados de Facebook se referían a los niños que usaban los productos de la compañía. Facebook se refirió a los niños de diez a trece años (preadolescentes) como "animales de manada". Los estudios de marketing internos señalaron que los hermanos mayores protectores enseñaban a los estudiantes de secundaria cómo usar Instagram de manera segura como un "problema", no porque estuvieran atrayendo a usuarios menores de los trece años permitidos por Facebook, sino

porque esos hermanos entrenarían a sus hermanos menores. y hermanas a ser juiciosos al compartir detalles personales. Le dirían (con razón) a sus hermanos que una vez que hayas publicado, tu contenido podría estar en Internet para siempre. A los ojos de los hackers de crecimiento de Instagram, estos no eran hermanos cariñosos,

Luego vinieron los algoritmos. Facebook había sido contundente al culpar a los consumidores por lo que proporcionaban los sistemas de recomendación de Facebook. En marzo de 2021, Nick Clegg, presidente de la división de Asuntos Globales de la compañía, llegó a escribir una publicación de blog titulada "Se necesitan dos para el tango". En él, intentó refutar las críticas de que los algoritmos de Facebook estaban radicalizando a las personas y llevándolas a las madrigueras de los conejos señalando con el dedo al usuario. Los algoritmos de Facebook dependían de quiénes eran tus amigos e intereses, escribió Clegg, y ambos eran cosas que los usuarios elegían, no cosas impulsadas por los algoritmos de Facebook. “No nos menees el dedo”, parecía estar diciendo.

Pero los propios documentos internos de Facebook mostraron que los algoritmos de Facebook e Instagram constantemente promovieron e impulsaron más y más contenido extremo con el tiempo mientras perseguían ciegamente los clics y los comentarios para aumentar sus métricas de objetivos independientes del contenido. El ejemplo más claro del mundo real de esto que he escuchado, lo obtuve de un reportero. El reportero tenía un bebé recién nacido y sano; creó una cuenta privada de Instagram dedicada al bebé para compartir su alegría con sus amigos y familiares. El bebé era saludable y lindo, y la cuenta solo tenía quizás otros cinco amigos, todos ellos otros bebés lindos y saludables. Estas cuentas solo publicaban dulces fotos de bebés. Y, sin embargo, alrededor del 10 por ciento de la alimentación del reportero eran bebés destrozados. Algunos estaban visiblemente deformes, algunos estaban en el hospital con tubos saliendo de ellos, algunos tenían heridas. Muchos exhibieron angustia observable. Este padre nunca quiso y nunca buscó imágenes de bebés sufriendo. ¿Cómo pasamos de bebés lindos y felices a la peor pesadilla de un padre? La respuesta: una de las señales en el algoritmo de Instagram fue casi seguro el tiempo de permanencia, que es la cantidad de tiempo que dejas una imagen en tu pantalla. No importaba que el reportero no hubiera hecho clic en las imágenes perturbadoras o dejado un comentario sobre ellas. Instagram aprendió que las personas

interesadas en los bebés no podrán desplazarse sin pensar más allá de un niño que sufre, por lo que te detendrías en imágenes horribles que definitivamente nunca quisiste. que es la cantidad de tiempo que dejas una imagen en tu pantalla. No importaba que el reportero no hubiera hecho clic en las imágenes perturbadoras o dejado un comentario sobre ellas. Instagram aprendió que las personas interesadas en los bebés no podrán desplazarse sin pensar más allá de un niño que sufre, por lo que te detendrías en imágenes horribles que definitivamente nunca quisiste. que es la cantidad de tiempo que dejas una imagen en tu pantalla. No importaba que el reportero no hubiera hecho clic en las imágenes perturbadoras o dejado un comentario sobre ellas. Instagram aprendió que las personas interesadas en los bebés no podrán desplazarse sin pensar más allá de un niño que sufre, por lo que te detendrías en imágenes horribles que definitivamente nunca quisiste.

Cuando se trataba de adolescentes, la escalada de temas no iba desde las mejillas regordetas hasta las lágrimas, sino desde temas inocuos como #recetas_saludables hasta temas pro-anorexia. O de las #dietas_extremas a las autolesiones. Todo impulsado por la misma escalada algorítmica ciega. Desde entonces, los psicólogos infantiles me han dicho lo difícil que es cuidar a un niño que lucha con un trastorno alimentario y que te dice que lo siguen en Instagram por sus pasadas decisiones inútiles.

Una pregunta que me hicieron los miembros del personal del Congreso se destaca en mi mente. Pasé cientos de horas en el último año trabajando con periodistas, personal del gobierno y grupos sin fines de lucro ayudándolos a comprender el contenido de las revelaciones, y parte de por qué ese tiempo es tan valioso para mí es que siempre aprendo algo de las preguntas. Me preguntan o la lente que otras personas aportan a los documentos. Encontré mi tiempo con estos empleados increíblemente educativo. Uno de ellos sacó una carpeta de impresiones de su pila, pasó a la tercera página y dijo: "No hay forma de que esto realmente pueda significar lo que significa, ¿verdad?" El documento presentaba el lamentable título "¿Adoptarán los adolescentes eventualmente Facebook?" Debajo de las palabras había una imagen de banner de un perezoso con un babero de maratón tirado en el pavimento, con una garra extendida para cruzar la línea de meta.

Miré el gráfico. En la parte inferior decía "Edad aproximada" y en la izquierda decía "Personas activas mensuales/Población de EE. UU."

(básicamente, el porcentaje de la población activa en Facebook). El gráfico en sí era una serie de líneas de adopción de productos en forma de S superpuestas, una para cada cohorte de año de nacimiento. La historia que contaba el gráfico era clara: solía ser que los adolescentes se unían a Facebook muy rápidamente. Ahora que Facebook no estaba "cool", los adolescentes se unieron mucho más lentamente. De los niños nacidos en 2004, solo alrededor del 30 por ciento de los de catorce años (en 2018) tenían cuentas. Para los niños nacidos en 1997/8, el 80 por ciento tenía cuentas. Esto no habría sido impactante, excepto que las líneas se extendían hasta qué fracción de su cohorte estaba en línea cuando tenían diez años.

Los empleados preguntaron si Facebook sabía que los niños de diez años se estaban registrando en Facebook. Yo también estaba confundido. El débil intento de Facebook de decir que les importaba mantener a los niños menores de trece años fuera de la plataforma fue que pidieron tu fecha de nacimiento cuando te registraste y te bloquearon si decías que tenías menos de trece años. Por supuesto, podrías mentir sobre tu edad. Pero no había forma de tener "diez años" en Facebook, oficialmente.

Entonces saltó hacia mí. El gráfico no decía "edad", decía "edad aproximada". Esto fue un gran problema. Cada plataforma que gana dinero a través de la publicidad tiene una edad estimada para cada usuario, porque hace que la plataforma sea mucho más valiosa para los anunciantes. Los niños no son los únicos que mienten sobre su edad cuando se registran para una nueva cuenta; los adultos también. Los anunciantes todavía quieren orientarlo con anuncios de un paquete de vacaciones de escapada tropical para el cuadragésimo cumpleaños.

Si no hubiera pasado esas horas con los empleados, nunca hubiera sabido sobre este gráfico. La gente a menudo me hace preguntas como "¿Qué podemos hacer para mantener a los niños fuera de las redes sociales?" Si la ventana más peligrosa para los niños en las redes sociales es menor de trece años, ¿tenemos que seguir el ejemplo de China y comenzar a vincular nuestras licencias de conducir y/o tarjetas del Seguro Social a nuestras cuentas de redes sociales para mantener seguros a nuestros niños?

Facebook tiene muchas formas de averiguar la edad de los niños. Algunos de ellos son simples: algunos niños escriben en sus biografías de Instagram que son estudiantes de cuarto grado. La mayoría de los usuarios tienen activado el seguimiento de ubicación. (Tómalo:

¡apágalo!) Si te presentas en una escuela primaria todos los días y la mayoría de tus amigos no son adultos y se presentan en la misma escuela primaria, probablemente seas un niño. Los niños se denuncian en Instagram cuando se quieren castigar: Me desairaste en el recreo, ahora te vas a perder la cuenta. Sabemos desde hace más de diez años que con quién socializa en línea y cómo se comporta expone enormes cantidades de información sobre usted. Combine eso con los temas con los que interactúa o cómo se comunica, y solo se necesita que Facebook encuentre unos pocos miles de niños, y mucho menos diez mil niños,

La razón por la que Facebook no hace esto hoy es que saben que conseguir que los niños accedan a su plataforma lo antes posible es la clave para tener una plataforma en el futuro. Todas las plataformas de redes sociales conocen la edad de los niños con sus plataformas. Hay una razón por la que la gente bromea acerca de que Facebook es para los millennials: era su red social cuando tenían veintiún años y todavía lo es cuando tienen treinta y cinco. Todas las plataformas están bloqueadas en un enfrentamiento: ninguna siente que puede ser la primera en actuar para proteger a los niños, porque el riesgo de perder a la próxima generación es demasiado alto.

Imaginemos que Facebook tuvo que compartir con el público ese gráfico que el empleado había desenterrado de los archivos de Facebook, actualizado cada trimestre, que mostraba el número total y completo de usuarios que pensaban que eran catorce. ¿Cuántos de los actuales catorce años de la plataforma ya habían estado en la plataforma durante dos, tres, cuatro o más años? De repente, habría un criterio para comparar cuánto estaba haciendo realmente cada plataforma para proteger a los niños. A Facebook le tomaría menos de un día, y solo una vez, producir una canalización que proporcionaría ese informe continuo. No lo comparten con el público porque no quieren que el público sepa el verdadero alcance de los niños menores de edad en la plataforma.

Es este nivel básico de transparencia el que muchas jurisdicciones de todo el mundo (la UE, el Reino Unido, Australia y Canadá) finalmente exigen a empresas como Facebook. El hecho de que las plataformas no compartan datos hoy no significa que no podamos vivir en un mundo en el futuro cercano donde se les exija publicar al menos la cantidad mínima de datos que necesitamos para evaluar si están luchando duro por nuestra seguridad. Entonces podríamos saber que están resolviendo conflictos de intereses a puerta cerrada de la

forma en que el público querría que se resolvieran.

A medida que mi tiempo con los miembros del personal del Congreso llegaba a su fin, les pregunté si había otros miembros del comité a los que deberíamos entregar los documentos. Después de todo, había treinta senadores en el comité, y cada uno debe tener al menos un miembro del personal que cubra temas relacionados con la tecnología. Se miraron y luego se volvieron hacia mí. “Sé que suena muy razonable, y diría que sí [el miembro del personal hizo una pausa, expresando lo poco que deseaba terminar la oración] si pudiéramos pasar dos semanas sin que un miembro del personal del comité se fuera a trabajar en una empresa de Big Tech”.

Los miré por un momento. Esto también es a lo que se enfrenta el público. Así como un ingeniero no puede tomar ni siquiera una clase universitaria centrada en cómo funciona Facebook o cualquier otra plataforma de redes sociales y la interacción entre los algoritmos y las opciones de productos, ninguno de los miembros del personal de Capitol Hill había podido tomar un curso análogo cuando estaban estudiando ciencias políticas o políticas públicas. Estaban aprendiendo en el trabajo sobre la regulación tecnológica, qué salvaguardas estaban disponibles para proteger al público y cuáles estaban disponibles para proteger a las empresas tecnológicas, y tan pronto como alcanzaran un cierto nivel de fluidez, Big Tech los robaría. con salarios cinco veces superiores a lo que sus senadores podían permitirse pagarles.

Un asistente me vio flotando y se acercó. “Scott no está aquí todavía. ¿Por qué no te arreglas el cabello y el maquillaje, y él puede ir después? Scott, como en Scott Pelley, el reportero barítono de cabello plateado de 60 Minutes. Me senté con la maquilladora y ella sopló mi cabello recién lavado. Veinte minutos después de eso, por primera vez en mi vida, tenía la cara completamente maquillada.

Recuerdo tomarme una foto y enviársela a mi nueva persona de comunicaciones. “Siento que parezco un tejano”, tecleé en el teléfono. Mi cabello rubio era lacio, con un volumen que no creía posible, conjurado por un secador de pelo y spray para el cabello. No me sentía como yo. Es por eso que nunca quise un papel como denunciante. ¿Era esto lo que iba a ser mi futuro? Jeff había venido a DC durante la semana, en parte para que pudiéramos cenar y celebrar el día en que se publicó el primer artículo de la serie. En el plató, viéndome en un espejo, recordé el consejo que Jeff me había dado sobre la comida tailandesa. “Recuerda, no le debes nada a nadie. Puedes parar en cualquier momento. Puede ser dentro de una semana, dentro de un mes, dentro de un año. Es tu vida y la de nadie más”. Ya había hecho lo necesario; cualquier cosa por encima de eso era una elección.

Examiné la escena y el equipo de filmación que me rodeaba. Sentí que ya me había atado a la parte delantera del tren. había tomado mi decisión. El impulso de la filmación me llevaría a lo que vendría después.

Me dijeron que el equipo necesitaría una hora o como mucho noventa minutos para filmar. Mi segmento tendría una duración de unos trece minutos. Dos horas y media más tarde llamaron a una envoltura. Me habían advertido que Scott Pelley podría hacer la misma pregunta varias veces de maneras ligeramente diferentes, pero eso no sucedió. Después me dijo que nuestra conversación fue fascinante y que podría haber continuado durante una hora más. Yo no sabía esto todavía, pero esto se convertiría en una tendencia. El mundo estaba hambriento de una mirada detrás de la cortina.

Mi equipo de comunicaciones me había enviado un par de ejemplos de entrevistas de 60 Minutos para que las viera de antemano, y me hizo más consciente de las formas en que las personas lidian con el nerviosismo y los riesgos de aparecer en un segmento de trece minutos compuesto de fragmentos extraídos de una entrevista de una hora o más. Mantuve contacto visual con Scott casi continuamente durante dos horas y media y mantuve los hombros hacia atrás para

asegurarme de que mi postura nunca se desplomara porque había visto que cualquier momento podía ser cortado e incluido si el fragmento de sonido era lo suficientemente jugoso. No piensas en ello en tu vida diaria, pero es sorprendente cuánto la depresión erosiona tu confiabilidad. Los calambres en la parte superior de mi espalda me recordaron que la credibilidad tiene sus costos.

Volé a casa en Puerto Rico al día siguiente. Los incendios en California habían sido tan graves ese año que el humo se había extendido hacia el este hasta DC, y las puestas de sol todas las noches en la capital de la nación evocaban el final de los días. Hice todo lo posible por no interpretarlo como un presagio personal. Al salir del aeropuerto de San Juan, respiré profundamente el aire fresco tropical, mis pulmones y mi cuerpo pudieron relajarse por completo por primera vez en una semana. Yo había filmado mi debut para el mundo.

Jeff y yo todavía no sabíamos exactamente cuál sería el calendario de lanzamiento de su serie la semana antes de que el primer artículo apareciera en las páginas del Wall Street Journal. Pensamos que habría dos o tres historias por semana, repartidas en el tiempo. En su lugar, el Journal optó por lo que llamamos Shark Week, después de la semana homónima de documentales sobre tiburones que una vez fue un elemento fijo en Discovery Channel. Todos los días durante una semana, salió una nueva entrega de su periodismo de formato largo, sumando más de 20,000 palabras en total. fue mucho Y el mundo se dio cuenta.

El lunes detalló la hipocresía de Facebook de insistir en que todos los usuarios reciban el mismo trato mientras deja que las celebridades corran libremente. El martes trajo "Facebook sabe que Instagram es tóxico para las adolescentes: su propia investigación en profundidad muestra un importante problema de salud mental de los adolescentes que Facebook minimiza en público". Esto derivó en "Facebook intentó hacer de su plataforma un lugar más saludable: en su lugar se enojó más: los memorandos internos muestran cómo un gran cambio de 2018 recompensó la indignación y que el CEO Mark Zuckerberg se resistió a las soluciones propuestas" el miércoles. El jueves tuvo un enfoque más internacional con “Empleados de Facebook señalan carteles de drogas y traficantes de personas. La respuesta de la empresa es débil, según muestran los documentos: los empleados dieron la voz de alarma sobre cómo se usa el sitio en los países en desarrollo, donde su base de usuarios ya es enorme y se está

expandiendo. Y el viernes vinculó una serie de hilos entretejidos en los días anteriores con "Cómo Facebook obstaculizó la oferta de Mark Zuckerberg para vacunar a Estados Unidos: los documentos de la compañía muestran que los activistas contra las vacunas socavaron la ambición del CEO de apoyar el lanzamiento al inundar el sitio y usar el propio Facebook". herramientas para sembrar dudas sobre la vacuna contra el Covid-19". Fue un estudio de caso casi perfecto de cómo las diferentes fallas en el producto se acumularon entre sí hasta que el 4 por ciento de los usuarios recibieron el 80 por ciento de la información errónea sobre el COVID-19. Parte de la razón por la que personas razonables y sensatas se presentaron y gritaron en las reuniones de la junta escolar y enviaron amenazas de muerte a los maestros fue porque sus feeds estaban inundados de personas que les hacían temer por la seguridad de sus hijos.

Luego nada durante diez días. Mis abogados y yo estábamos confundidos; sabíamos que había más historias, algunas de ellas particularmente impactantes. ¿Qué podría estar pasando dentro del Wall Street Journal? Mi segmento de 60 Minutos saldría al aire el 4 de octubre. Sabía que iba a estropear algunas de las noticias porque había hablado de ello durante mi entrevista. Pensé que Jeff habría publicado toda la primera ola de historias para cuando salió al aire. Estaba fuera de mis manos ahora. Todo lo que podía hacer era esperar.

Muchos de mis amigos sabían desde hacía meses que yo era un denunciante de Facebook y no dejaban de preguntarme si me iba a vigilar cuando se emitiera 60 Minutos. Cada vez que decía: "Si puedo evitarlo, definitivamente no". Parte de cómo sobreviví al caos de las primeras semanas después de la publicación de los artículos fue no leer la cobertura de prensa sobre ellos. Si no miras, no tienes que ver cómo se recibe. Ahora estaba a punto de salir al escenario mundial: una sola persona enfrentándose a una corporación de un billón de dólares y acusándola de malas acciones que pusieron en peligro cientos de miles, si no millones, de vidas. Muy pronto no sería capaz de ignorar cómo respondía la gente.

comunicaciones, todavía tenía una cantidad aterradora de preparación en comunicaciones para trabajar por mí mismo. Mi amigo Michael había venido a Washington para apoyarme durante mi testimonio (una oferta que al principio me resistí y por la que ahora estoy infinitamente agradecido) y se dispuso a ayudarme a superar ese crítico retraso en los preparativos.

Una de esas tareas fue crear una presencia en la web para mí. Algunos críticos señalaron el "sitio web profesional ingenioso" que pusimos como una especie de prueba de que yo estaba en busca de ganancias personales y buscando activamente el centro de atención. De hecho, con la ayuda de otros, apenas pusimos ese sitio web en Squarespace, un proveedor básico de sitios web, a la 1 a. m. de la mañana antes de que se emitiera 60 Minutos. Mientras lanzamos el sitio juntos, bebimos taza tras taza de té de manzanilla tratando de controlar nuestro estrés. No fue corregido hasta horas antes de que la transmisión saliera en vivo.

Las cuentas de las redes sociales se aseguraron rápidamente, se registraron los identificadores y dominios de Twitter específicos de los denunciantes y se configuraron cuentas de correo electrónico para las consultas de los medios. La única foto que tuve en seis meses fue tomada frente a la oficina de mis abogados a la mañana siguiente. Entre las imágenes tomadas rápidamente, la mejor fue retocada con la ayuda de la delicadeza de la hermana de Michael con Photoshop.

La noche siguiente, domingo, después de un largo día de simulacros de testimonios ante el Senado que me dejaron exhausto y a todos los demás en la sala nerviosos, Michael y yo cruzamos DC en scooters para cenar con algunos amigos en común que estaban en la ciudad durante la semana. La preparación para el Senado y nuestro tiempo de viaje en scooter habían durado más de lo que esperábamos y, para mi alivio, cuando llegamos, mi segmento de 60 minutos ya se había emitido. Todos los demás presentes lo habían visto en vivo, y pasamos veinte minutos comiendo comida tailandesa para llevar (una opción confiable sin gluten) mientras lo discutían animadamente. Estaba exhausto después de pensar rápidamente e integrar comentarios críticos todo el día. Estaba feliz de dejar que hablaran de eso si eso significaba que no tenía que verlo.

En algún momento insistieron en que lo pusieran para una segunda exhibición. Me senté allí petrificado, sosteniendo un recipiente de plástico de sopa para llevar que no toqué, mientras la grabación avanzaba. Mi cabello tejano todavía estaba allí, y todavía se

sentía como si estuviera viendo una simulación de mí mismo, pero no era la pesadilla que temía, estaba... bien. Parecía que los productores realmente entendieron los documentos y habían digerido el contexto adicional por el que los habíamos explicado. Habían hecho comprensible un tema increíblemente complejo para una audiencia general, y soné como si supiera de lo que estaba hablando. Entre esos trece minutos de televisión y el perfil mío que el Journal había publicado en su sitio web cuando 60 Minutos había comenzado a publicar avances con mi nombre, parecía una introducción al mundo tan buena como podría haber esperado.

Nos despertamos el lunes con otro día de reuniones, que van desde más testimonios simulados del Senado hasta pasar dos horas respondiendo preguntas de los miembros del personal del Congreso. La gente a menudo me ha preguntado por qué mi audiencia en el Senado fue tan diferente de la infame de Mark Zuckerberg. Había comparecido ante una sesión conjunta de los Comités Judicial y de Comercio del Senado tres años antes, en 2018. Esa fue la sesión en la que el Senador Orrin Hatch preguntó: “¿Cómo se sostiene un modelo de negocio en el que los usuarios no pagan por su servicio?” y Mark, después de mirarlo casi como si estuviera tratando de decidir si Hatch hablaba en serio, respondió con calma: "Senador, publicamos anuncios".

Parte de por qué mi apariencia era diferente es que el mundo había evolucionado desde 2018. Pero un segundo factor fue que muchos miembros del personal trabajaron arduamente para asegurarse de que sus senadores tuvieran la información y las herramientas que necesitaban para estar preparados para la sesión. Para cuando salió al aire mi episodio de 60 Minutos, el Wall Street Journal había publicado varios artículos extensos en su serie Facebook Files, y sus reportajes proporcionaban una base de decenas de miles de palabras. Luego, ese lunes, más de veinte empleados marcaron una llamada de Zoom para hacer preguntas para aclarar su comprensión de lo que habían leído. Antes del interrogatorio de Mark frente al Congreso, nada de esa preparación había estado disponible. Ninguna de la información corporativa que necesitaban saber era pública. Facebook había sido capaz de definir y enmarcar la conversación de la forma que mejor les convenía.

Hicimos una pausa en la preparación del Senado esa tarde para el almuerzo y una sesión informativa del consultor de seguridad que mis abogados habían contratado. Como era de esperar, hubo

conversaciones sobre mí en algunos de los rincones más oscuros de Internet a raíz de los informes, pero la amplitud del enfoque me sorprendió. Michael y yo nos habíamos pasado la mayor parte de la noche buscando en Internet menciones mías y ocultando mis cuentas, pero no habíamos pensado en hacer lo mismo con mi madre. Como el ejército de teóricos de la conspiración no podía examinarme directamente, la examinaron a ella. La consultora de seguridad nos dijo que la buena noticia era que aún no había encontrado ninguna amenaza de muerte a pesar de peinar 8chan y las redes oscuras.

Comencé a salir con Alex la semana anterior y le envié un mensaje en el chat de Signal desde mi computadora portátil: “Oye, no hemos estado saliendo por mucho tiempo. Estoy sentado en una sesión informativa de seguridad escuchando a un investigador de amenazas decirme qué dicen las redes oscuras y 8chan sobre mi madre. No sabes lo que viene. Si esto es demasiado, no te juzgaré si necesitas tirar de la cuerda y rebotar”.

“No le tengo miedo a los trolls”, respondió, “soy un troll”. Más tarde supe que tenía una colección de cuentas de trolls en Twitter con las que disfrutaba provocando operaciones de información chinas. Todo el mundo necesita un pasatiempo.

Una de las cosas que la gente teme de ser denunciantes es que terminará con su vida tal como la conocen. He tenido innumerables personas que comienzan a agradecer diciendo: "Estoy seguro de que esto destruyó tu vida, pero gracias..." Antes de presentarme, ciertamente temía lo mismo. Esta fue la primera vez que pensé: "Tal vez esto esté bien al final".

El 4 de octubre fue un día particularmente especial por varias razones. Tomé el nombre de Sean McCabe como un tótem de protección después de su muerte porque le encantaba ser el centro de atención y no tenía miedo. El 4 de octubre fue mi primer día completo en el mundo con mi propio nombre y también fue el cumpleaños de Sean. Me había prestado su nombre durante casi un año, y en su cumpleaños se lo devolví con mucha gratitud. Ahora podía ser abiertamente yo mismo.

La segunda razón por la que el 4 de octubre fue un día especial es que Facebook dejó de funcionar por la segunda interrupción más larga que había experimentado en diez años. Alrededor de las 11 am, mientras nos sentábamos alrededor de la larga mesa de conferencias ensayando respuestas a preguntas hostiles (ninguna de las cuales llegó), anunció alguien. “¡Facebook está caído!” Facebook, Instagram,

Whatsapp e incluso los lectores de tarjetas que otorgan acceso a los centros de datos de Facebook desaparecieron de Internet en un abrir y cerrar de ojos. Las conspiraciones se volvieron locas: la gente seguía reenviando tweets que decían: "¡Frances eliminó Facebook!" La interrupción resaltó cuánto poder estaba en tan pocas manos y cuáles fueron las consecuencias de no requerir un cierto nivel de calidad. El día siguiente,

Terminamos nuestra preparación para mi testimonio ante el Senado alrededor de las cinco, y me dieron de alta para que me relajara antes de mi gran día. Desafortunadamente, a veces la relajación no está bajo tu control. El caos comenzó alrededor de las ocho de la noche cuando Michael, Inga (otro amigo que me apoyaría a la mañana siguiente) y yo caminábamos a casa después de cenar. Mi teléfono se iluminó con una llamada de Jeff. Estaba entrando en pánico por el hecho de que 60 Minutos había publicado resúmenes en línea, incluidos extractos, de los documentos que habían utilizado en sus informes. Esos resúmenes estaban recopilando informes que Jeff tenía listos para publicar pero que aún no había publicado. Llamé a la productora de 60 Minutos con la que trabajamos y me dijo que mi abogado (no Andrew Bakaj) le había dicho que podía publicarlos. Llamé a la directora de la organización de asistencia legal que me estaba ayudando y le dije lo que 60 Minutes había reclamado;

Mi corazón estaba acelerado. Ya me sentía culpable por complicar los reportajes del Journal. Ahora mi entrevista había socavado inadvertidamente su lanzamiento. Jeff no estaba seguro de si las historias que había escrito se publicarían porque la gente ya estaba publicando historias rápidas que cubrían lo que había publicado 60 Minutes. Ya no era noticia. Al final, todo lo que pude pensar es que alguien, en algún lugar, entre mis abogados y el equipo de 60 Minutos, se había equivocado. Jeff culpó a mis abogados. Mis peores temores parecían hacerse realidad.

Parte de la razón por la que abogo con tanta fuerza por las organizaciones sin fines de lucro independientes que apoyan a los denunciantes es que necesitamos terceros que puedan controlar los bufetes de abogados denunciantes individuales y ayudar a dirigir a los clientes a aquellos que los atenderán mejor. Estuve a punto de pasar 60 Minutos sin capacitación en comunicaciones porque tomé una decisión comprensiblemente ingenua. Ahora me preocupaba haber alienado a mi colaborador más cercano debido a una comunicación deficiente en el calor del momento. Dado mi agotamiento y el ritmo

de cambio en mi vida, escuchar la angustia de Jeff por lo que fuera que había ocurrido entre mis abogados y 60 Minutos me llevó al límite. Me senté en un bordillo frente a una casa de piedra rojiza y lloré.

Inga se sentó a mi lado y me frotó la espalda hasta que recuperé el equilibrio. Caminamos a casa a nuestro Airbnb y una vez más calentamos agua para el té de manzanilla. Pero no pude dormir. La adrenalina aún corría por mis venas, mezclándose con el nerviosismo previo al Senado. Para cuando entré a la audiencia al día siguiente, estaba en el punto en el que estaba apurado. Solo tenía un objetivo: sobrevivir las próximas dos horas.

estaban aún más enojados.

Silicon Valley tiene cierta arrogancia, la convicción de que es un mundo en sí mismo. Que las grandes empresas tecnológicas son sus propios estados-nación con embajadas, no oficinas, en las principales ciudades del mundo. Hay una razón por la que Facebook gastó cientos de millones de dólares en convencer al público y a los reguladores de que no se podía hacer nada para que las redes sociales fueran más seguras, mientras gastaba la mayor parte de su presupuesto de seguridad en los Estados Unidos, aunque solo el 9 por ciento. de sus usuarios vivían allí. Esa razón es que el Congreso en realidad gobierna Facebook. A pesar de lo que Mark Zuckerberg pueda creer cuando está en la costa oeste, Facebook no es un estado-nación en sí mismo.

Entretejido a través de mis respuestas estaba mi intento de presentar el argumento de la manera más clara posible: Facebook estaba lleno de personas amables, inteligentes y concienzudas, cuya forma de actuar estaba limitada por un sistema de gobierno que no mostraba signos de cambiar por sí solo. Facebook había construido una cultura corporativa que valoraba las medidas "objetivas" como las métricas computables por encima del juicio humano. Esto empoderó a sus empleados más jóvenes, quienes impulsaron la innovación en las redes sociales que requería la empresa. Pero la filosofía constantemente pasó por alto los problemas prevenibles hasta que fue demasiado tarde. Es difícil medir el impacto de detener un incendio antes de que estalle, y las culturas corporativas demasiado inclinadas a navegar por números "objetivos" en lugar del juicio humano corren el riesgo de crear "bomberos pirómanos". Los problemas de Facebook se habían vuelto tan graves porque sabían que controlaban todas las tarjetas. Su software cerrado se ejecutaba en centros de datos que nadie podía inspeccionar. Como resultado, podría negar, desviar o minimizar cualquier inquietud presentada a sus líderes sobre sus productos. Facebook no cambiará mientras los incentivos no cambien; mientras las únicas métricas que tengan que informar externamente sean sobre la economía del negocio, seguirán pagando esas ganancias con nuestra seguridad. Estos problemas no son exclusivos de Facebook. Había trabajado en otras empresas algorítmicas y entendía por qué las personas sensatas de Facebook habían tomado las decisiones que habían tomado. Los mismos desafíos existen en cualquier lugar donde el público carece de transparencia para garantizar que los conflictos de interés entre la seguridad y las ganancias se resuelvan en el mejor interés del público. La esperanza y

el cambio son posibles. Podemos exigir transparencia y la presión social que conlleva para incentivar el diseño de algoritmos cambiantes y el diseño de las propias plataformas sociales. Facebook afirma que debemos elegir entre el statu quo y la censura extrema. Esto no es verdad. Facebook sabe cómo resolver sus problemas sin elegir ideas "buenas" o "malas", simplemente siente que no puede ser el primero en utilizar esas intervenciones o el precio de las acciones se desplomaría.

Aproximadamente dos horas después, pensé que estaba llegando al final porque todos los senadores en la sala se habían arriesgado a hablar, pero luego nuevos senadores siguieron entrando. Todas las pruebas son más fáciles de soportar si tienen fines finitos. Me sentí como Alicia en el País de las Maravillas, un lugar donde el tiempo no importaba. La audiencia se prolongó durante tres horas y media mientras respondía pacientemente una pregunta tras otra, desde la salud mental de los niños hasta el terrorismo, el diseño de la interfaz y las políticas publicitarias.

Por fin me dieron las gracias por mi servicio y me dejaron ir. Regresé a la sala de espera donde me habían colocado antes de la audiencia y traté de comer un pequeño refrigerio. Me dolía la garganta y tenía la voz un poco ronca, pero ya había terminado.

estadística como esa, casi debe preguntarse: "¿Por qué necesita una organización de cabildeo tan grande?"

Les expliqué a los senadores que había muchas formas de hacer que las redes sociales fueran más seguras. Específicamente, y me parece más obvio, las redes sociales pueden diseñarse para que sean seguras desde el principio, en lugar de agregar sistemas de censura de contenido después de los algoritmos y las opciones de diseño que priorizan el contenido más extremo y divisivo.

Algunos cambios fueron simples. Si los senadores se preocuparon por la responsabilidad personal, Facebook debería respetar las elecciones que hacen los usuarios sobre qué contenido quieren y no quieren recibir. Los científicos de datos de la empresa descubrieron que Facebook mostraba regularmente contenido que pensaba que le "podría gustar" sobre el contenido que había pedido a su familia y amigos, o grupos o páginas a las que realmente se había unido. Facebook había realizado experimentos en los que se daba mayor prioridad al contenido que realmente habías elegido y, de forma gratuita, recibías menos violencia, menos incitación al odio y menos desnudez. Al contrario de la falsa analogía del tango de Clegg, tus amigos y familiares no eran ni son el problema. Los problemas reales eran los algoritmos hipervirales y los sistemas de recomendación que optimizaban ciegamente sus métricas comerciales a expensas de la seguridad pública.

O Facebook podría hacer pequeñas cosas, como pensar más cuidadosamente sobre cómo se debe usar el botón para compartir. La gran mayoría del contenido compartido estuvo bien, pero cuanto más descendió en la cadena de compartir de persona a persona, más probable era que encontrara información errónea, discurso de odio o contenido que incitara a la violencia. Los documentos de Facebook contenían una oportunidad intrigante para alguien dedicado a la libertad de expresión. Imagine una situación en la que Alice escribe algo, su amigo Bob lo vuelve a compartir, Carol, la amiga de una amiga, lo vuelve a compartir y llega a las noticias de Dan. Dan no conoce a Alice; Alice no conoce a Dan. Alice podría ser una experta, o podría ser un agente de una operación de información o cualquier otra cosa. Facebook había realizado experimentos que reconocían esa brecha de información al atenuar el botón para compartir para personas como Dan: todavía podía decir y compartir lo que quisiera, pero si una parte del contenido se originó más que un amigo de un amigo lejos de él, tendría que copiarlo y pegarlo en el cuadro de

intercambio y comenzar una nueva cadena de intercambio. Para alguien que sentía que la organización de verificación de hechos de terceros era opresiva, un cambio básico como este podría ser revolucionario. Desactivar el botón para compartir y pedir a las personas que tomen decisiones intencionales sobre el intercambio de información errónea redujo la misma cantidad que todo el programa de verificación de hechos de terceros. tendría que copiarlo y pegarlo en el cuadro para compartir y comenzar una nueva cadena para compartir. Para alguien que sentía que la organización de verificación de hechos de terceros era opresiva, un cambio básico como este podría ser revolucionario. Desactivar el botón para compartir y pedir a las personas que tomen decisiones intencionales sobre el intercambio de información errónea redujo la misma cantidad que todo el programa de verificación de hechos de terceros. tendría que copiarlo y pegarlo en el cuadro para compartir y comenzar una nueva cadena para compartir. Para alguien que sentía que la organización de verificación de hechos de terceros era opresiva, un cambio básico como este podría ser revolucionario. Desactivar el botón para compartir y pedir a las personas que tomen decisiones intencionales sobre el intercambio de información errónea redujo la misma cantidad que todo el programa de verificación de hechos de terceros.

"¿Qué mundo preferirías?" Pregunté a los senadores. “¿Un mundo donde Dan pueda decir lo que quiera, siempre puede copiar y pegar ese contenido y seguir difundiéndolo si quiere, o un mundo donde un comité no elegido decide qué ideas son peligrosas?”

Hablé con los senadores sobre cómo, debido a que Facebook era opaco, el público nunca había tenido la oportunidad de saber que existían alternativas y que la seguridad no requería censura. Hablamos de que lo que aparece en nuestros teléfonos muestra que Facebook no ha cambiado mucho desde 2008, cuando se publicó el primer feed. Después de todo, ¿qué tan diferente puede parecer un flujo de postes rectangulares? Sin embargo, la realidad es que debido a que Facebook había rediseñado todo detrás de escena tan ampliamente, estábamos usando funcionalmente un producto completamente diferente. Ya no estábamos en nuestra sala conversando con nuestros amigos y familiares.

Los senadores parecían animados por lo que aprendieron. La gente no quiere estar en conflicto entre sí. No quieren sentirse impotentes. Los miembros del comité querían saber más sobre si había una salida, especialmente cuando se trataba de niños, pero se nos acabó el

tiempo. Prometimos que haría todo lo posible para responder cualquier pregunta que enviaran y nos dirigimos a nuestra próxima reunión.

del armario, los medios de comunicación habían estado salpicando a Bryson Gillette con más y más preguntas sobre mí. Se estaba volviendo obvio que, a menos que ellos mismos pudieran informar sobre los archivos de Facebook, yo me convertiría en la historia. El Wall Street Journal no quería organizar un consorcio de prensa. Después de discutirlo con varios de los medios que fueron invitados, el consenso fue que Associated Press coordinaría un grupo de periodistas de habla inglesa. El grupo inicialmente se expandió a veintisiete publicaciones en los Estados Unidos y Europa y finalmente creció hasta convertirse en un consorcio multilingüe de 156 publicaciones en todo el mundo. Para ayudarlos a adquirir el contexto que necesitarían para informar, cada pocos días realizábamos conferencias de prensa en las que cada medio podía hacer una o dos preguntas. La información en mis revelaciones nunca habría tenido el impacto que terminó teniendo si no fuera por las contribuciones de cientos de periodistas trabajadores.

y razonablemente presentable, escaparía al escrutinio regulatorio. Eso había dejado a la Unión Europea, compuesta por veintisiete países con veinticuatro idiomas oficiales, luchando por lidiar con las consecuencias de una versión más desordenada y peligrosa de Facebook en sus países.

Cuando decide manejar la seguridad en su plataforma solo después del hecho, mediante la creación de sistemas de censura para eliminar el contenido incorrecto, debe reconstruir esos sistemas idioma por idioma si desea niveles similares de seguridad en otros lugares. Incluso podría tener que reescribirlos región por región si hay diferencias locales en lo que respecta a lo que constituye discurso de odio o lo que constituye cuestiones “cívicas”. Eso significa encontrar decenas de miles de ejemplos para cada herramienta individual (uno para violencia, uno para peligro infantil, uno para intimidación, etc.) para cada idioma individual. Europa sufrió las consecuencias agudas de que Facebook juzgara solo idiomas como el inglés o incluso el alemán como prácticos para recibir un mínimo de seguridad, mientras dejaba fuera de juego a un idioma con menos hablantes, como el letón.

Esto podría tener graves consecuencias. Cuando lo hice público, Facebook había estado tratando durante años de encontrar redes que glorificaran el suicidio entre los usuarios de Instagram en inglés. (Y para ser claros, la palabra "suicidio" anterior no es un error tipográfico para "prevención del suicidio"). Sin embargo, he hablado con periodistas en Noruega que encontraron redes con cientos de chicas jóvenes que fetichizaban las autolesiones que Facebook no tomó. incluso después de que los periodistas los reportaron. No puedo decir con certeza por qué sucedió esto, pero supongo que Facebook sintió que no podía justificar la contratación de personas para manejar el suicidio en Instagram para "un mercado tan pequeño" como Noruega. Cuando los periodistas hicieron un seguimiento más tarde, varias personas con cuentas dentro del grupo de cuentas que abogaban por el suicidio habían muerto por su propia mano. Los europeos se habían cansado de los débiles (o inexistentes) intentos de Facebook de mantener seguros a sus ciudadanos y habían estado hablando con académicos e investigadores durante años sobre qué hacer. Cuando llegué al otro lado del charco, tenían un proyecto de ley llamado Ley de Servicios Digitales.

En el nivel más básico, hay dos formas de escribir leyes: puede articular principios o procesos que debe seguir, o puede prohibir

ciertos tipos de comportamiento. Las empresas tienden a preferir la elaboración de reglas al estilo de la prohibición porque es muy claro: esto es bueno, eso es malo. Pero el mundo no es bidimensional, especialmente cuando se trata de tecnología. No se pueden trazar líneas simples, especialmente con cosas que se mueven tan rápido como la tecnología, para diferenciar el buen comportamiento del mal.

A veces, los gobiernos reconocerán lo difícil que es describir características o comportamientos prohibidos y, en cambio, se centrarán en el contenido prohibido. A veces, esas leyes prohíben tipos de contenido (como contenido pronazi en Alemania o contenido proterrorista en Australia) o otorgan a las personas el derecho de exigir que las plataformas eliminen contenido sobre ellos mismos (como acoso infantil o imágenes desnudas no consentidas en Australia). Uno de los peligros de enumerar contenidos prohibidos es que las listas de lo que está prohibido tienden a crecer con el tiempo, poniendo en peligro la libertad de expresión. Pero el peligro aún mayor es eliminar contenido no violatorio, como materiales antiterroristas. Cuando se calibra un clasificador de aprendizaje automático para determinar "¿Es esto malo?" Las sanciones legales por tomar una decisión incorrecta incentivan la eliminación accidental de grandes cantidades de contenido no infractor. Incluso en Facebook, donde se esforzaron por sesgar la precisión sobre la exhaustividad, descubrieron que el 75 por ciento del contenido antiterrorista en algunos dialectos árabes se etiquetaba como contenido terrorista y se eliminaba. Esto tiene serias implicaciones para la seguridad nacional. La mejor manera de luchar contra el terrorismo es hacer que las comunidades se desradicalicen. Derribar las voces de las personas que argumentan contra el terrorismo es la forma en que ayudamos a que se propague el terrorismo.

Me han preguntado innumerables veces, desde ciudadanos preocupados hasta senadores, "Dame las diez cosas principales que deberíamos prohibir para arreglar las redes sociales". Siempre respondo: "Así no es como se resuelve un problema como este".

Parte de por qué eso no "resolverá las redes sociales" es que la tecnología cambia constantemente. Muchas de las formas de "arreglar" Facebook no se traducen en un sitio de redes sociales como TikTok, que es incluso más agresivamente personalizado e hiperamplificador. Otro problema es que, de alguna manera, las partes "malas" de las redes sociales no son las causas del daño que vemos en el mundo, son en sí mismas síntomas del problema. El problema real que representa

Facebook es que es fundamentalmente irresponsable, no divulga su investigación y datos, y no hay dos usuarios que experimenten la misma experiencia en él. Lo que ves cuando abres Facebook es diferente de lo que veo cuando lo abro. Si cuando hablamos vemos un patrón común, no tenemos idea de cuán representativo es ese patrón.

Lo que me quedó claro cuando testifiqué ante el Parlamento Europeo fue que estos legisladores habían terminado de pedirle a Facebook que los tratara con el mismo respeto que parecían mostrar a las autoridades en los Estados Unidos. Vieron los terribles efectos de los desequilibrios en el gasto, y cuando fueron a investigar, Facebook no respondió preguntas básicas sobre lo que yo llamo "equidad lingüística", la idea de que todas las personas merecen seguridad en línea sin importar el idioma que hablen. No importaba si preguntaban cuántos moderadores hablaban francés o cuántos artículos de verificación de hechos pagaba Facebook en alemán; Los funcionarios de la UE recibieron grillos en respuesta.

Entonces, si es difícil describir comportamientos prohibidos y prohibir contenido es ineficaz (o incluso dañino), ¿qué vamos a hacer? Afortunadamente, hay otra manera de responsabilizar a estas empresas. Una forma que no se basa en decirles lo que se puede y no se puede decir en sus plataformas, sino que hace que el diseño de sus sistemas sea más seguro. La Unión Europea redactó una ley denominada Ley de Servicios Digitales (DSA) que no se centra en el habla, sino en el sistema que la habilita y la amplifica. Si el problema central de las plataformas de redes sociales es que son opacas, la DSA intenta abordarlo exigiendo a empresas como Facebook que abran las cortinas que habían cerrado con fuerza. Bajo el DSA, Las plataformas muy grandes (sistemas de software utilizados por más del 10 por ciento de la Unión Europea en un mes determinado) deben completar evaluaciones de riesgo que cubren una amplia gama de temas, desde la libertad de expresión y el respeto por las libertades civiles hasta los riesgos sistemáticos de las decisiones de los algoritmos. sobre qué contenido se distribuiría ya quién. La ley exigía que esas evaluaciones se compartiesen con la UE y el público. Si las plataformas quieren esconder un problema debajo de la alfombra y no incluirlo en su evaluación, la UE tiene derecho a exigir y obligar respuestas.

Los europeos entendieron que parte de por qué Facebook se salió tanto de control era que nunca estaba sujeto a supervisión, no había transparencia obligatoria y, por lo tanto, el público no sabía lo que no sabía. Facebook controló todos los datos sobre el rendimiento de sus

plataformas para que nadie pudiera hacer sus propias preguntas. Nadie podía calificar la tarea de Facebook excepto Facebook. Sabían que si tuviéramos nuestra propia vara de medir, podríamos esperar que la empresa mejorara de manera medible, formas que los obligarían a invertir en medidas de seguridad y, por lo tanto, disminuirían sus ganancias.

Facebook se aprovechó de nuestra ceguera y fue experto en desactivar las críticas. En el verano de 2021, llegó el único boicot publicitario exitoso en la historia de la empresa con la campaña Stop Hate for Profit. Los anunciantes tiraban de sus dólares publicitarios debido a toda la prensa que exponía el discurso de odio que florecía allí. Facebook los recuperó. La empresa salió y dijo: "Resolvimos el discurso de odio" e hizo un gran espectáculo público de las páginas y cuentas que eliminó. La campaña de boicot se derrumbó sin que Facebook tuviera que producir datos sobre cuánto discurso de odio seguía floreciendo y qué fracción del problema habían logrado abordar.

Una de las disposiciones más importantes de la Ley de Servicios Digitales fue su articulación por primera vez en la historia del derecho a los datos para académicos y grupos de la sociedad civil. No hay industria en el mundo con el impacto de las redes sociales en la que solo la empresa conozca cómo funcionan sus productos y las consecuencias de las elecciones realizadas en sus oficinas corporativas. La UE estaba invitando al escrutinio, trayendo a la mesa a investigadores que podrían ayudar a encontrar nuevos caminos para mejorar las redes sociales.

Me gusta pensar en leyes como la DSA como etiquetas de nutrición. En los Estados Unidos, el gobierno no le dice lo que puede llevarse a la boca a la hora de la cena, pero exige que los productores de alimentos le proporcionen información precisa sobre lo que está comiendo. No se puede tener un mercado libre sin dar a los consumidores información precisa sobre los productos que están usando. Si las plataformas supieran que tienen que ser honestas y transparentes con sus consumidores sobre los riesgos de sus productos, las obligaría a pensar detenidamente sobre esos riesgos antes de lanzar productos al público. Este modelo, centrado en el diseño más que en el discurso, se perfila como la mejor forma de frenar a estas empresas y se está adoptando en países de todo el mundo.

Mi testimonio en el Parlamento Europeo duró dos horas y media, pero fue mucho más agotador que mi sesión en los Estados Unidos. Tal

vez había entre 150 y 200 representantes en los círculos escalonados de escritorios que irradiaban al estilo de un estadio desde el estrado de los testigos. Me llegaban preguntas de cuatro o cinco personas a la vez, y tenía diez minutos para responder. Tomé notas detalladas mientras escuchaba, a menudo a través de un auricular de traducción simultánea, y luego tuve que unir mis respuestas sobre la marcha. Más tarde le dije a alguien que este era el grupo más grande frente al que había testificado, y señalaron que había decenas, si no cientos de miles, que vieron mi testimonio en el Senado. "Sí", respondí, "pero no pude ver a ninguna de esas personas". Si pensé que estaba cansado cuando entré al Senado, no fue nada comparado con mi agotamiento cuando regresé al avión de regreso a casa al final de las tres semanas. Había sido una participación consecutiva, de doce a catorce horas al día, seis días a la semana.

Pero valió la pena. En mayo siguiente, exactamente un año después de haber dejado Facebook, estaba de regreso en Bruselas para un evento de oratoria y me invitaron a una sesión especial del comité al que me había dirigido en otoño. No estaba del todo seguro de por qué estaba allí. No podía imaginar por qué me necesitaban. La Ley de Servicios Digitales había sido aprobada apenas un mes antes. Los únicos detalles en la sesión informativa de ese día decían que estaba dando quince minutos de testimonio al final de una serie de oradores antes que yo.

Una por una, las personas que habían escrito y dirigido la Ley de Servicios Digitales a través del proceso legislativo durante los años anteriores se pusieron de pie y hablaron sobre lo que significaría la ley para la Unión Europea y el posible modelo a seguir que podría proporcionar para la legislación en otros países. Que el DSA hizo explícito que la tecnología vive en la casa de la democracia. Pero también me explicaron por qué estaba en la habitación ese día. Una y otra vez se dirigieron a mí directamente y me dijeron que habían superado la línea de meta debido a la información en mis divulgaciones. me lo agradecieron No manejo bien ser el centro de atención. Me siento muy incómodo y los elogios provocan más dudas que autocomplacencia. Ese día no fue diferente, pero mi corazón se hinchó al ver su satisfacción, no, su entusiasmo por un futuro diferente y mejor. Este fue mucho más su logro que el mío: después de todo, habían pasado al menos cuatro años alineando las fichas de dominó para derribarlas. Pero si quisieran darme la bienvenida a su círculo, lo celebraría con ellos.

Para entonces ya había invertido mucho más en el proceso. Había escuchado las historias de madres que habían perdido a sus hijos por autolesiones; Había hablado con hijos adultos que ya no podían hablar con sus padres sin peleas por conspiraciones que los separaban, y con personas que sentían que no había posibilidad de cambio. En el transcurso de tres giras, pasé seis semanas viajando por Europa, reuniéndome con cualquiera que pidiera ayuda para hacer realidad el cambio.

Un año antes había decidido que no podía resolver los problemas que veía en Facebook solo, ni Facebook podía resolver sus propios problemas solo. La única posibilidad que vi fue que pudiéramos resolverlos juntos. Y ahora estaba viviendo el primer momento de esa esperanza.

CAPÍTULO 15

Adelante y hacia arriba

> Aquí es donde estamos.
> ¿A dónde vamos desde aquí?
> Primero, debemos afirmar masivamente nuestra dignidad y valor.
> Debemos levantarnos en medio de un sistema que aún nos oprime
> y desarrollar un inexpugnable y majestuoso sentido de los valores.
> -Martin Luther King hijo.

"Cómo vale la pena?

Un año después de que entré en la sala de audiencias del Senado y en la esfera pública, esta fue la pregunta reiterada en casi todas las entrevistas en el aniversario de mi surgimiento como denunciante de Facebook. ¿Tuve remordimientos? ¿Lo haría de nuevo?

La respuesta, al menos para mí, fue simple. Nada se siente tan bien como darle esperanza a otra persona: puedes escalar montañas todo el día todos los días con eso como combustible. Entré al Senado con el objetivo egoísta de aislarme de la ira de Facebook y salí a una vida que nunca antes había imaginado. Ahora me pedían regularmente que le diera a la gente una escalera para salir del pozo de desesperación en el que Facebook había invertido tanto dinero.

Un año después, mi mensaje fue el mismo que había entregado en mi discurso de apertura ante el Senado: "Estos problemas tienen solución. Una experiencia más segura y agradable en las redes sociales es posible". Entendí lo que el entrevistador realmente quería escuchar. ¿Cuáles son los hitos que prueban que el mundo ha cambiado? ¿Qué leyes se aprobaron? ¿En qué se diferencian ahora los productos Facebook e Instagram? ¿Qué cargos penales se presentaron? ¿Quién fue castigado por sus mentiras o por el daño que causaron?

Hacemos películas y creamos pinturas épicas sobre catárticos, momentos distintos en los que el mundo cambió porque son profundamente satisfactorios en su claridad. Desafortunadamente, no es así como realmente funciona el cambio más significativo. El cambio

es un proceso de evolución que comienza en la mente de una sola persona y fluye hacia afuera hasta que se vuelve inevitable. El cambio se siente imposible hasta que es innegable, pero nadie hace películas sobre la lucha hasta que termina.

Nos gusta señalar la aprobación de leyes porque son símbolos claros de victoria, pero las leyes son indicadores rezagados de que la cultura ha cambiado. Primero, se deben establecer normas, luego se debe llegar a un consenso sobre lo que significa transgredir esas normas. Los periodistas que me entrevistaron pensaron que hacía tiempo que habíamos llegado a un consenso. Todos los días hablaban con la gente sobre el estado de la tecnología y su futuro. Muchos habían leído miles de páginas de los archivos de Facebook. ¿No sabían ya todos lo peligrosas que pueden ser las redes sociales? Para ellos, la falta de una ley histórica en los Estados Unidos fue un desafío. Si los archivos de Facebook no fueran lo suficientemente grandes como para arreglar las cosas, ¿qué podría ser?

Pero por más obvias que les hayan parecido las revelaciones en mis revelaciones a esos periodistas durante el año anterior, la persona promedio en los Estados Unidos aún no había oído hablar del "informante de Facebook". O, lo que es más divertido, si habían oído hablar de un denunciante de Facebook, pensaron que esa persona había expuesto lo que Cambridge Analytica había estado haciendo, un escándalo cuatro años atrás. Lo sé porque cuando estoy en los aviones a menudo me preguntan a qué me dedico y, al menos la mitad de las veces, la persona con la que estoy hablando no tiene idea de lo que estoy hablando.

Todos tratamos de contextualizar las nuevas experiencias con las anteriores. Para muchos periodistas tecnológicos, debido a lo omnipresente que estaba en sus reportajes en el otoño de 2021, me había convertido en Ralph Nader enfrentándose a las compañías automotrices. Sintieron que habían presenciado un momento decisivo y esperaban que el Congreso hiciera algo similar a la Ley Nacional de Seguridad de Vehículos Motorizados y Tráfico de 1966, que responsabilizó a los fabricantes de automóviles por la seguridad de sus clientes. Damos por sentado que los automóviles de hoy son tan seguros como lo son, pero en aquel entonces, los automóviles tenían una tasa de mortalidad de 5,7 muertes por cada 100 millones de millas recorridas, o casi cinco veces la tasa de mortalidad que tenían en 2019. Hemos llegado a suponer los autos solo se volverán más seguros, sin embargo, en 1965, la tasa de mortalidad había estado

aumentando durante años.

En la década de 1960, casi ningún automóvil tenía cinturones de seguridad, que se trataban como servicios por los que había que pagar más para asegurarlos. Como resultado, las personas a menudo salían despedidas a través de sus parabrisas en choques. Las personas serían decapitadas cuando las puertas de la guantera mal diseñadas se abrieran en el ángulo equivocado en los choques y los pasajeros fueran arrojados contra los tableros de metal. Los conductores fueron empalados regularmente en sus volantes. Ningún coche tenía bolsas de aire. Nos dijeron que los autos eran peligrosos y que todos teníamos que aceptar un cierto número de muertes si queríamos poder conducir. No te preocupes, explicarían las compañías de automóviles; aquellos que murieron fueron responsables de sus propias muertes debido a malas decisiones. No tome malas decisiones, como conducir rápido o conducir ebrio, y estará bien.

Luego, Ralph Nader publicó Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile en noviembre de 1965. Menos de dos meses después, estaba testificando frente al Congreso sobre cómo las compañías automotrices sabían cómo hacer que los autos fueran más seguros, pero optaron por no hacerlo. Escribió sobre las décadas de investigación sobre el poder de los cinturones de seguridad para prevenir la "segunda colisión" que ocurre en un accidente cuando un pasajero golpea el tablero (o el suelo si sale disparado del automóvil). Las compañías automotrices sabían que las columnas de dirección plegables podían proteger a los conductores de ser empalados, y sabían que las nuevas columnas de dirección costaban lo mismo que las antiguas columnas de dirección no plegables. Los paneles de instrumentos acolchados son más baratos que los de cromo o esmalte brillante y salvan vidas. ¿Pero venden autos?

Nader fue claro: las vidas perdidas no eran inevitables; fueron elecciones intencionales. Los ejecutivos automotrices tenían miedo de ser los primeros en avanzar en seguridad, razonando que si comenzaban a incluir características de seguridad o hablar sobre ellas, la gente podría comenzar a preguntarse por qué su automóvil necesitaba mejoras de seguridad cuando nadie más estaba invirtiendo en ellas. El público se indignó al saber que los ejecutivos se preocupaban más por perder ventas que por salvar vidas.

El cambio que los periodistas esperaban ver se materializó en la Ley Nacional de Seguridad de Vehículos Motorizados y Tráfico, la primera legislación integral de seguridad automotriz en la historia de

los Estados Unidos. En la firma, el presidente Lyndon Johnson llamó la atención sobre cómo podemos volvernos ciegos e insensibles a la tragedia en curso al señalar que mientras 29 soldados estadounidenses habían muerto durante el reciente fin de semana del Día del Trabajo en Vietnam, 614 estadounidenses habían perecido en accidentes automovilísticos. La sociedad estaba dispuesta a marchar en la calle por 29 soldados caídos al día, mientras los muertos automotores se amontonaban invisiblemente. La gente había estado hablando de muertes automovilísticas durante décadas, pero diez meses después de que se publicara Unsafe at Any Speed, de repente surgieron estándares de seguridad vehicular nuevos y mejorados. Más que eso, también había una agencia dedicada a hacerlas cumplir y supervisar los retiros de seguridad cuando se transgredían. "¿Dónde está nuestra Ley Nacional de Seguridad de las Redes Sociales?" era la pregunta que los periodistas realmente parecían estar haciéndome. Un cínico podría ver la falta de una ley estadounidense histórica y concluir que "esto es solo una prueba de que no se puede hacer nada".

Si bien al principio podría parecer que Ralph Nader y yo estábamos en un viaje similar, que su libro y mi testimonio eran señales equivalentes a lo largo del mismo camino, es importante comprender cuán profundamente diferentes son los automóviles de los productos intangibles que conforman nuestras redes sociales. algoritmos y sistemas de entrega de contenido. El negocio del automóvil es radicalmente más transparente que nuestras plataformas de redes sociales actuales. Ralph Nader no hizo la investigación principal que le permitió escribir Unsafe at Any Speed. Era un joven abogado que leyó informes del Departamento de Transporte de California, cientos de declaraciones contra fabricantes de automóviles, solicitudes de patentes e incluso artículos publicados por GM. Tenía expertos para guiarlo, desde empleados descontentos en la industria hasta pioneros en seguridad automotriz que habían patentado el primer cinturón de seguridad de tres puntos.

Además, Nader estaba escribiendo para un público que ya era consciente de los costos humanos de la inversión insuficiente en seguridad de la industria automotriz. La gente presenciaba regularmente escenas de cuerpos arrojados a través de los parabrisas porque los cinturones de seguridad eran un gasto opcional adicional. Vieron informes de personas decapitadas por puertas de guantera mal diseñadas y mal cerradas. Nadie dudaba de que los coches mataran gente; Unsafe at Any Speed acaba de señalar que no tenía por qué ser

así.

Además, las compañías de seguros tenían un incentivo económico para financiar investigaciones independientes sobre lo que debería significar "suficientemente seguro". Cada accidente automovilístico que podría atribuirse a la negligencia del conductor fue uno por el que no tuvieron que pagar. Los abogados de los demandantes tenían un interés económico en profundizar en esa investigación e identificar a las personas que habían sufrido daños injustificados, y luego obligar a los fabricantes de automóviles a enfrentar las consecuencias en forma de acuerdos por negligencia. La industria automotriz ya contaba con un ecosistema de diferentes actores en el que cada participante tenía diferentes fortalezas y diferentes incentivos, pero todos juntos ayudaban a tirar de los autos hacia el bien común.

Se dice que la luz del sol es el mejor desinfectante porque una vez que podemos ver qué problemas existen, estamos más motivados para solucionarlos. El ecosistema de responsabilidad de la industria automotriz pudo crecer, madurar y diversificarse solo porque pudo acceder a la luz del sol de la información independiente. A diferencia de los centros de datos que alojan el código que produce nuestras experiencias en las redes sociales, cualquier persona con el dinero podría comprar un automóvil, conducirlo y, si quisiera, chocarlo. Podrían desarmar el auto. Si no sabían qué buscar, podían ir a la escuela y obtener una maestría enfocada en el diseño automotriz, en escuelas que habían existido durante décadas investigando las mejores formas de construir automóviles y camiones.

Hoy en día, el ecosistema de responsabilidad de las redes sociales todavía está en pañales. Ha estado hambriento de sol. Las únicas personas que saben cómo funcionan los sistemas de redes sociales son los empleados de esas empresas de redes sociales, todos los cuales son examinados cuidadosamente antes de que puedan acceder a algo confidencial. No puede tomar un solo curso académico, en ninguna parte del mundo, sobre las ventajas y desventajas y las opciones que intervienen en la construcción de un algoritmo de redes sociales o, lo que es más importante, las consecuencias de esas opciones.

Durante más de una década antes de que hiciera sonar el silbato, los investigadores habían suplicado tener acceso incluso a datos básicos, como "¿Cuáles son las mil publicaciones más vistas en Facebook este mes?" Facebook mantuvo esa información en secreto por una simple razón: el público se horrorizaría si supiera la verdad. Facebook sabía que mientras mantuvieran el telón cerrado, mientras

estuviéramos limitados a lo que podíamos ver en nuestras propias pantallas, controlarían la narrativa sobre cómo funcionaban sus plataformas. Si no revelaran qué elecciones se estaban haciendo, nunca podríamos preguntar cuáles fueron las motivaciones o las consecuencias de esas elecciones, y Facebook podría definir qué significa "arreglar" cualquier daño dado que pueda llamar la atención.

Operando en la oscuridad, Facebook volvió al libro de jugadas de la industria automotriz de la década de 1960. El mensaje básico del editorial de Nick Clegg, “Se necesitan dos para bailar tango”, era uno que cualquier experto en relaciones públicas de General Motors habría reconocido: “No te estamos haciendo daño; tus malas decisiones te están lastimando”.

“¿Pero no estamos ahora fuera de la oscuridad?” podrías preguntarme. “¿No pasaste años trabajando en estos sistemas? ¿No trajiste miles de páginas de documentos? ¿No sabemos ahora lo que necesitamos saber?

Durante el año pasado, muchas personas me preguntaron cuáles son mis cinco cosas principales para arreglar en Facebook, o qué diez cosas deberíamos prohibir en las plataformas sociales. Las personas por las que tengo un inmenso respeto han insistido en que necesito elegir una o dos cosas y presionar para arreglarlas. Piensan que necesitaba aceptar que eso era todo lo que realmente podía esperar lograr. Ya conocemos muchas maneras de hacer que las redes sociales sean seguras. Si usted y yo nos sentáramos mañana, podríamos hablar durante horas sobre estrategias para arreglar las cosas, pero creo firmemente que si no tenemos una comunidad de expertos, o incluso una comunidad de ciudadanos preocupados e informados, que puedan sopesar de manera efectiva el compensaciones implícitas en cualquier intervención, todo lo que habremos logrado es cambiar un líder irresponsable por otro.

Entonces, ¿cómo hacemos para activar esa comunidad de ciudadanos preocupados?

Cualquier plan para seguir adelante que se base en que yo propongo personalmente la solución es un plan que está condenado al fracaso. El "problema" con las redes sociales no es una característica específica o un conjunto de opciones de diseño. El mayor problema es que a Facebook se le permite operar en la oscuridad. Cuando se trata de redes sociales, no solo nos falta el equivalente a una educación en diseño automotriz, nos falta que el público o incluso los académicos entiendan por qué necesitamos el equivalente a los cinturones de

seguridad. Para ser claros, esto no es solo culpa de Facebook. Antes de Facebook estaban Myspace y Friendster. Durante veinte años, las plataformas sociales han ocultado información básica sobre sus sistemas, así que solo tenemos que confiar en ellos.

No tiene que ser de esta manera. La Ley de Servicios Digitales del Parlamento Europeo es un gran paso adelante. Reconoce que aún no sabemos cuáles deberían ser las reglas de tránsito, más allá de una mayor transparencia. Que necesitamos una relación diferente, más respetuosa entre estas megaplataformas y el público, basada en la verdad. En esencia, la DSA está tratando de crear conciencia para que podamos comenzar a discutir qué hacer a continuación. Con la DSA, al menos los académicos europeos, los grupos de la sociedad civil y los funcionarios públicos tienen derecho a hacer preguntas a través de investigadores independientes. No se puede esperar que nadie se ponga al día con lo que las plataformas ya saben sobre sus sistemas si esas plataformas no revelan los daños de los que ya son conscientes. Con la DSA, Europa ahora tiene derecho a conocer esos daños a través de informes de riesgo obligatorios.

La DSA es un gran primer paso, pero aún no garantiza el nivel de transparencia necesario para permitir que florezca el ecosistema de responsabilidad. Necesitamos flujos públicos de datos de las redes sociales que permitan a los académicos, grupos de la sociedad civil e incluso a padres preocupados individuales controlar si lo que sale de los departamentos de relaciones públicas de las empresas de redes sociales está realmente alineado con la forma en que esas empresas están operando. Esos datos pueden protegerse con privacidad, no es necesario exponer las identidades individuales, pero los datos subyacentes deben estar ampliamente disponibles. Lo crea o no, los influencers de YouTube que discuten los datos de las redes sociales son parte de cómo gobernaremos Facebook de manera democrática.

Ahora que ha leído este libro, puede que no lo parezca, pero también es una parte significativa de la solución. Uno de los factores más críticos que redujo nuestra tasa nacional de muertes automovilísticas fue la preocupación de los ciudadanos, como Mothers Against Drunk Driving, que mantuvieron la seguridad al frente de la conversación. Espero que este libro te haya dado suficiente contexto para que te sientas cómodo exigiendo más, porque tu voz es importante para la forma en que gobernaremos democráticamente las plataformas sociales en el futuro.

Uno de los proyectos en los que quiero trabajar durante los

próximos años es enseñar a un millón de personas la "física" de las redes sociales. Nunca debemos proporcionar datos reales de redes sociales sin procesar, a gran escala, a estudiantes universitarios o de secundaria, pero podemos construir redes sociales simuladas que reflejen los patrones repetitivos de las redes sociales de la vida real. Con eso, podríamos enseñar de todo, desde clases desordenadas y extensas de ciencia de datos de big data hasta clases introductorias para estudiantes de secundaria. Cuando Ralph Nader publicó Unsafe at Any Speed, había decenas, si no cientos de miles de ingenieros automotrices profesionales con organizaciones profesionales maduras que se remontaban a sesenta años atrás, que podían evaluar, confirmar y dar fe de sus afirmaciones. Cuando comenzó la primera ola de informes de Facebook, tal vez hubo cientos de personas que entendieron profundamente la información en las divulgaciones, muchas de las cuales todavía estaban empleadas por las empresas de redes sociales. ¿Cómo serían las redes sociales si esperáramos que cientos de miles de personas rindieran cuentas al entorno de la información del siglo XXI?

Abrir los datos de las redes sociales nos permite dejar de depender de Big Tech para calificar su propia tarea. Las herramientas críticas disponibles para el ecosistema de rendición de cuentas incluyen boicots y desinversiones en acciones. Si las plataformas no negocian con el ecosistema, el ecosistema siempre tiene el poder de retirar su apoyo económico. La gente suele decir que los boicots de las redes sociales no funcionan, pero parte de por qué no funcionan es que no podemos medir si las plataformas sociales están progresando en los temas que nos preocupan. En el verano de 2020, cuando las protestas de Black Lives Matter se extendieron a las principales ciudades de los Estados Unidos, una coalición de anunciantes estableció el boicot de anunciantes #StopHateForProfit, la acción más extensa hasta la fecha. Facebook pudo acabar con el boicot al afirmar que había dado un gran paso adelante en la gestión del discurso de odio en su plataforma. Sin embargo, los documentos en mis divulgaciones de un año después decían que Facebook solo estaba eliminando del 3 al 5 por ciento del discurso de odio en Facebook.

Del mismo modo, no se ha lanzado ninguna campaña importante de desinversión coordinada contra los gigantes de las redes sociales. He hablado con gerentes de fondos patrimoniales, fondos soberanos y los principales fondos de pensiones. Insisten en que quieren actuar, pero afirman que no pueden tomar una posición hasta que se

establezcan las normas. Las personas que administran dinero no pueden desinvertir sin un retrato claro de lo que es "suficientemente bueno".

Durante el año pasado me reuní con inversionistas tradicionales como grandes fondos mutuos, y constantemente repiten lo sorprendidos que estaban por la caída en picado del precio de las acciones de Facebook y cómo esto afectó sus carteras. Se suponía que Facebook era una apuesta segura que siempre subía. Debido a que no sabían qué datos exigir para poder evaluar la posición de la empresa con respecto al riesgo, o incluso qué preguntas hacer para evaluar cuáles eran los riesgos subyacentes para ese negocio, no pudieron presionar a Facebook. para construir un producto más seguro. Les garantizo que los principales accionistas de las principales compañías automotrices tienen reuniones a puertas cerradas para discutir cómo se gestionan la seguridad de los automóviles y el riesgo de litigios. ¿Qué decisiones podría haber tomado Facebook de manera diferente si hubiera tenido que interactuar con actores externos de manera similar?

Imaginemos que mañana la noticia principal que vimos en nuestros teléfonos fue que todas las plataformas sociales estaban abriendo sus datos a investigadores independientes. ¿Sería eso suficiente para empujarnos hacia las redes sociales que nos merecemos? Creo que la raíz de todo cambio es la creencia de que el cambio mismo es posible y deseable. Parte de lo que impide que muchos exijan la acción de las empresas de redes sociales como Facebook o TikTok es que, hasta la muy reciente aprobación de la Ley de Servicios Digitales, los únicos gobiernos que vimos que tomaban medidas para responsabilizar a las grandes tecnologías eran estados autoritarios como China. Es difícil exigir un cambio cuando los modelos a seguir que puedes señalar parecen validar la propaganda de Facebook de que la seguridad solo puede darse a costa de la libertad de expresión.

A diferencia de Estados Unidos o incluso de Europa, China actuó de inmediato cuando comenzaron a surgir preocupaciones sobre el impacto de las redes sociales en la salud mental de los niños. Más allá de implementar una gran cantidad de moderadores para eliminar información sobre trastornos alimentarios o autolesiones, Douyin, el análogo chino de TikTok, tiene un "modo juvenil" que permite que las personas menores de dieciocho años usen la aplicación solo durante cuarenta minutos al día como máximo y bloquea ellos fuera de 10 pm

a 6 am todas las noches. Las personas que prestan atención a la política tecnológica observan enfoques como este y ven correctamente el paternalismo y el control en su esencia. Estas políticas suponen que no se puede confiar en que los niños decidan cuándo dejar de usar estas aplicaciones y que hay temas a los que no se debe permitir el acceso de los niños.

China ha hecho esto vinculando sus tarjetas de identificación nacional a todas las cuentas de redes sociales para que puedan identificar de manera confiable a todas las personas menores de dieciocho años. En este momento en los Estados Unidos, si pierde su cuenta de redes sociales, simplemente puede registrar otra. No es así en China: una vez que se prohíbe su tarjeta de identificación/ pasaporte, se le prohíbe para siempre. La misma tecnología y moderadores que evitan que los niños accedan a contenido que promueva la autolesión también se utilizan para bloquear cualquier idea o persona que se considere que desafía a los que están en el poder. Es un enfoque totalmente autoritario y paternalista. Pero otros enfoques son posibles. En el ejemplo de Ralph Nader, pudo señalar estudios epidemiológicos de la seguridad comparativa de usar un cinturón de seguridad versus no usarlo. Esto le dio al público un lugar para enfocar sus demandas de mejoras en los automóviles: ¿Cómo podemos reducir el impacto de la "segunda colisión"? ¿Por qué no mirar datos similares de las redes sociales? ¿Cuáles son los fulcros equivalentes?

Los dos factores más importantes que presentaría como igualmente importantes para la segunda colisión en automóviles son el uso involuntario y la escalada algorítmica. El uso involuntario o no deseado es cualquier uso de un producto digital más allá de lo que realmente desea. Podrías llamarlo uso arrepentido. La escalada algorítmica es el proceso mediante el cual un sistema de recomendación lo empuja progresivamente hacia información más extrema. Casi nunca es intencionalmente parte del diseño del sistema, pero ocurre naturalmente porque los sistemas informáticos que dirigen nuestra atención solo se optimizan para obtener más clics de nosotros, y nos atrae el contenido más extremo, incluso si no nos gusta conscientemente. él. Las personas piensan que están optando por un tipo de experiencia y, como la rana hirviendo, hacen la transición a otra. Ambos son subproductos de los modelos comerciales de las empresas de redes sociales. En este momento, las plataformas financiadas con publicidad están incentivadas para hacer que sus

productos sean lo más "pegajosos" posible: cada minuto más que lo mantienen en línea es otro minuto en el que puede ver un anuncio o hacer clic en él y ganar dinero. No capturan cuánto arrepentimiento siente por el tiempo que dedica a ellos o los costos que podría pagar por ese tiempo. Si parte de lo que impulsa esa adherencia es que te empujan a un contenido más extremo, ese sesgo algorítmico es un costo invisible para las empresas. No capturan cuánto arrepentimiento siente por el tiempo que dedica a ellos o los costos que podría pagar por ese tiempo. Si parte de lo que impulsa esa adherencia es que te empujan a un contenido más extremo, ese sesgo algorítmico es un costo invisible para las empresas. No capturan cuánto arrepentimiento siente por el tiempo que dedica a ellos o los costos que podría pagar por ese tiempo. Si parte de lo que impulsa esa adherencia es que te empujan a un contenido más extremo, ese sesgo algorítmico es un costo invisible para las empresas.

Ahora mismo aguantamos esto porque nos decimos que tenemos suerte de tener productos “gratis” como Facebook o Instagram. Muchos han creído en la narrativa de la industria de que es culpa nuestra si nos volvemos adictos a ellos. Mientras tanto, en muchas comunidades hemos destruido nuestras oportunidades en persona para conectarnos. Las personas van a la iglesia con menos frecuencia, se unen a órdenes fraternales y otros grupos cívicos a tasas más bajas, y colectivamente invertimos menos en infraestructura compartida como centros comunitarios y espacios verdes donde podríamos conectarnos. Las mismas personas que con mayor frecuencia son perjudicadas por las redes sociales son las mismas personas que carecen de muchas (o ninguna) opciones para la comunidad en persona.

si exigiéramos que las empresas de tecnología demuestren que valoran nuestra dignidad como seres humanos y promuevan nuestra autonomía al usar sus servicios como prueba? ¿Cómo se verían diferentes estos productos?

Sabemos desde hace veinte años que si haces que un producto funcione un poco más lento, la gente lo usará mucho menos. Imagínese si las plataformas sociales nos preguntaran al mediodía, cuando todavía teníamos fuerza de voluntad, a qué hora queríamos acostarnos por la noche (o al menos, cuándo queríamos dejar de usar sus productos). En Google, nos obsesionábamos con los pequeños retrasos de tiempo (latencia) porque podíamos ver en los paneles experimentales que el uso caía por un precipicio cuando el sitio se volvía más lento. Facebook fácilmente podría dejar que los niños eligieran su hora de acostarse en Instagram, y luego, durante dos horas antes de esa fecha límite, hacer que la aplicación sea progresivamente un poco más lenta, de modo que gradualmente no sea obvio, hasta que te canses y te entregues.

Piense en cuántos niños van a la escuela todos los días con resaca en Instagram y cuáles serán los costos de por vida de esa falta de sueño. Los gastos que corren por cuenta de nuestros hijos son opcionales. Lo sé porque ese código de desaceleración ya está activo en Instagram. Si eres un hacker y estás descargando contenido de Instagram, la plataforma no eliminará tu cuenta. Después de todo, puedes hacer fácilmente uno nuevo. En cambio, ralentizarán su cuenta cada vez más con el tiempo. Si a Instagram le importara el insomnio de nuestros hijos y la multitud de factores de riesgo a los que los expone, podrían detenerlo mañana dándoles más control sobre su uso. Pero eligen no hacerlo. Cada doomscrolling de catorce años genera ingresos. Lanzar una característica como esa llama la atención sobre la compulsión que estos productos pueden provocar. ¿Podrían algunas personas cuestionar su propio uso cuando se les presenta una opción como esa? Si Instagram se mueve primero y TikTok no lo sigue, ¿renunciarán a la participación de mercado? Es casi como si pudieras escuchar los ecos del mundo que teníamos antes de la Ley Nacional de Seguridad de Tránsito y Vehículos Motorizados de 1966, cuando la falta de un piso establecido para la seguridad automotriz hizo que cada compañía automotriz tuviera miedo de dar el primer paso para salvar vidas.

Cuando se trata de escalada algorítmica, tenemos una bifurcación similar en el camino para navegar. Podríamos tomar la estrategia

china (o la estrategia utilizada por Facebook hoy) y eliminar el contenido “malo”, pero negarle a la gente opciones no respeta la autonomía de los individuos. ¿Cómo podríamos abordar la amplificación algorítmica si estuviéramos tratando de valorar la dignidad y la autonomía? Imagínese a un niño o a un adulto que pasa del contenido de "alimentación saludable" al contenido de "trastornos alimentarios". Sabemos que sin intervenir, Instagram seguirá mostrando contenido más extremo con el tiempo. ¿Cómo podríamos respetar la dignidad y autonomía de ese niño o adulto poniéndolo de nuevo en el asiento del conductor? Instagram hoy tiene algo llamado modelo de tema que asigna al menos un tema/categoría a cada contenido en Instagram.

Imagínese si Instagram comenzara a notar cuando el feed de alguien comenzó a llenarse con más y más contenido que otros usuarios dijeron que los hacía sentir mal con sus cuerpos o deprimidos. Respetar su autonomía significaría reconocer el papel de los algoritmos de Instagram para impulsar ese contenido y colocar preguntas debajo de las publicaciones que dicen: "¿Quieres seguir viendo contenido como este?" o “¿Te gustaría ver menos?” Los algoritmos solo escalan porque los dejamos.

En un nivel aún más simple, imagina si le dimos a la gente el derecho a tener productos algorítmicos que olviden lo que han aprendido sobre nosotros para que podamos comenzar desde cero. Cuando me estaba recuperando de mi hospitalización, vi una gran cantidad de contenido oscuro en Netflix. En algún momento mejoré tanto que comencé a desconectarme de los programas de televisión y las películas que Netflix siempre parecía recomendar cuando abría la aplicación. Netflix no se había dado cuenta de que había seguido adelante.

En mi caso, que me mostraran recomendaciones obsoletas vinculadas a mi pasado no fue gran cosa: me mudé con algunos amigos que ya tenían Netflix y me sorprendió lo mucho más positiva y divertida que era su versión de Netflix. Cuando se trata de niños e Instagram, los psicólogos infantiles me han dicho que las personas que se recuperan de trastornos alimentarios hablan sobre el contenido de trastornos alimentarios siguiéndolos en Instagram. No importa si están tomando todas las decisiones correctas en su vida diaria; a menos que estén dispuestos a sacrificar sus recuerdos y amigos, y se arriesguen a estar socialmente aislados, deben ponerse en peligro con la exposición a contenido que podría desencadenar sus trastornos alimentarios.

Estamos obligando a los niños a elegir entre su pasado y su futuro. No tenemos que hacerlo, pero Instagram elige hacerlo, porque tienen miedo de admitir que sus productos son peligrosos. Temen perder dólares publicitarios cuando las personas permanezcan en el sitio un poco menos después de que se restablezcan sus algoritmos hiperpersonalizados. Recuerde, esta es una industria en la que el precio de sus acciones puede caer en picado si una métrica central como los ingresos no cumple con las expectativas en un 1 por ciento.

Estas son solo un par de estrategias para ilustrar cómo podemos optimizar la libertad y la seguridad al mismo tiempo. Tenemos una gran caja de herramientas e inventaremos más herramientas a medida que más personas tengan la oportunidad de aprender cómo funcionan estos sistemas. Pero las plataformas no los usarán a menos que se sientan presionados para hacerlo. Facebook sabía que sus plataformas estaban causando daño. El precio de sus acciones siguió subiendo porque nadie más lo sabía. La empresa evitó gastar recursos en los sistemas de seguridad que necesitaban, aumentando artificialmente sus ganancias. Tenían muchos usuarios que no habrían abierto su aplicación todos los días si hubieran sabido la verdad de lo que estaban usando. Facebook informó felizmente los ingresos de los anunciantes que no habrían aceptado el riesgo de la marca si supieran sobre los daños de la plataforma. Las ganancias de Facebook dependían de que nadie supiera cuán grande había crecido la brecha entre las narrativas públicas de Facebook e Instagram y la verdad. Cuando esa brecha era pequeña, el riesgo de exposición era pequeño. A medida que crecía la brecha, la necesidad de protegerse contra la verdad se hacía cada vez más grande.

Las corporaciones se enfrentan a una decisión fundamental en las próximas décadas. Estamos entrando en una era en la que los empleados entienden que son desechables, al mismo tiempo que entienden que los sistemas en los que trabajan, los sistemas que alimentan nuestra economía, son más opacos para quienes están fuera de las paredes corporativas que en el pasado. La próxima generación de empleados entiende de una manera muy diferente a las generaciones anteriores que si no actúan para compartir información con el público sobre los sistemas de caja negra que se ejecutan en chips y centros de datos, el público no obtendrá la información que necesita. para proporcionar supervisión a las empresas de tecnología, con consecuencias potencialmente mortales. Es probable que el futuro traiga muchas más Frances Haugens.

Las empresas tendrán que decidir si quieren ser transparentes con el público y, por tanto, no tener que temer a sus empleados, o si quieren vigilar a sus empleados y aceptar que perderán el mejor talento. A la gente no le gusta tener que guardar secretos. A la gente no le gusta mentir. Ninguna actividad es gratuita. Y los beneficios de mentir son, de hecho, pasivos a largo plazo.

Facebook no quería ver sus mentiras como pasivos. Cuando se supo la verdad, perdieron usuarios y anunciantes, y tuvieron que aumentar drásticamente sus gastos de seguridad. Dos veces en los últimos cinco años, primero en 2018 y luego nuevamente en 2021, Facebook/Meta estableció el récord de la mayor caída de valor en un día en la historia del mercado de valores, en ambas ocasiones cuando sus narrativas se encontraron con la realidad. Deberíamos esperar ver esto una y otra vez con empresas opacas en el futuro. Las mentiras son pasivos. La verdad es la base del éxito a largo plazo.

Agradecimientos

Si hubiera comprendido completamente lo que implica escribir un libro cuando comencé hace poco más de un año, probablemente habría elegido otros proyectos para embarcarme. Afortunadamente, mi esposo, Alex, me apoyó incansablemente a través de todas las curvas inimaginables que surgieron con este proyecto. Sin él, este libro no hubiera sido posible.

Este libro también fue posible en un horizonte de tiempo mucho más largo gracias a la serie de "mamás" que he acumulado a lo largo de mi vida. Gracias a Jan Bohnsack, quien me protegió y me empujó hacia adelante durante mis años de primaria. Gracias a Linda Muhly por recordarme que podría desear más de mi futuro ya Kate Hamm por guiarme para convertirme en un adulto joven. Gracias a Maureen Taylor, quien me enseñó el poder liberador de perdonar a los demás y la importancia de reclamar el albedrío en mi propia vida. Gracias a Libby Liu (o mi "mamá abogada"), que me cuidó mientras el caos se arremolinaba cuando salí. Un día recordaré traer mis zapatos de vestir cuando testifique.

Y lo más importante, gracias a mi madre biológica, Alice, otra persona sin la cual este libro no hubiera sido posible. Ella me ha brindado una ayuda inagotable para dar forma y refinar este libro, y no podría haber sobrevivido a los últimos dos meses sin un apoyo increíblemente pesado de su parte. Algún día espero tener la oportunidad de contar la historia de cómo me enseñaste la importancia de asumir la responsabilidad y nunca rendirte hasta que las cosas estén bien.

Gracias a Taylor Owen y Helen Hayes por su crítica de este manuscrito y sus sugerencias sobre cómo enriquecerlo. Sin duda, es más pulido y persuasivo gracias a sus esfuerzos. Gracias a Marshal y Alex por ser mis lectores técnicos.

Gracias a Emily Schwartz y Bill Burton que me ayudaron a refinar y encontrar mi voz desde las intensas sesiones de último minuto justo antes de filmar 60 Minutos hasta hoy. El consorcio de prensa y el lanzamiento general no habrían sido posibles sin ellos. Gracias a Reset

por organizar las oportunidades de trabajar con líderes de toda Europa, lo que me brindó un curso intensivo de educación en políticas públicas junto con muchos momentos únicos en la vida. Gracias en particular a Dylan por los incontables días de doce a catorce horas en la carretera conmigo.

Gracias a Matthew Gray por brindarme el espacio y el entrenamiento para que me enamorara de la programación. Gracias a Dan Clancy y Jack Menzel por enseñarme sobre la recuperación de información y las maravillas de la calidad de búsqueda. Creo que es poco probable que hubiera podido emprender las muchas aventuras que he tenido en los últimos quince años si ustedes dos no me hubieran entrenado tan extensamente.

Gracias a Angie y Annie, Tobias, Steve, Lee, Antoun, Leslie, Ed, Brooke y Toby que nunca se dieron por vencidos conmigo mientras literalmente me recuperaba.

Gracias a James Steyer y Common Sense Media por su orientación y apoyo, ya que he encontrado mi voz para impulsar la responsabilidad y la transparencia con la gran tecnología. Gracias a Frank McCourt y al Instituto McCourt por creer en mi equipo y en mí y hacer posible nuestra defensa.

Por último, gracias al equipo legal que me ha apoyado a lo largo del camino: Mary Inman, Sarah Alexander, Lawrence Lessig, Andrew Bakaj, Marcia Hofmann, Brian Klein, Liana Chen, Kronenberger Rosenfeld.

Descubre tu próxima gran lectura

Obtenga adelantos, recomendaciones de libros y noticias sobre sus autores favoritos.

Toque aquí para obtener más información.

LITTLE, BROWN AND COMPANY

Sobre la autora

FRANCIA HAUGEN es un científico de datos estadounidense, gerente de productos algorítmicos y denunciante. Graduada de la Facultad de Ingeniería Franklin W. Olin y la Escuela de Negocios de Harvard, trabajó en Google, Yelp y Pinterest antes de unirse a Facebook/Meta en 2019 para trabajar en su departamento de Integridad Cívica. En 2021, reveló decenas de miles de páginas de documentos internos a la Comisión de Bolsa y Valores y al Wall Street Journal, revelando la conciencia y la complicidad de Facebook con la radicalización y la violencia política en todo el mundo.